TẠO LẬP DẤU ẤN CỦA BẠN

NHỮNG BÍ KÍP SÁNG TẠO TRONG XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP

MAKE YOUR MARK

JOCELYN K. GLEI
& 99U

HiTru *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

99U là gì?

Từ lâu, giới sáng tạo chỉ tập trung tạo ra ý tưởng mà quên thực hiện các ý tưởng đó. Như Thomas Edison, nhà phát minh huyền thoại, từng nói: "Thiên tài là 1% trí thông minh, 99% lao động cần cù." Để biến những ý tưởng vĩ đại thành hiện thực, chúng ta phải hành động, thử nghiệm, thất bại, rút kinh nghiệm, sửa chữa và học hỏi từ những điều cơ bản hằng ngày.

99U là nỗ lực của Behance nhằm cung cấp "phần chương trình còn thiếu sót" để thực tiễn hóa ý tưởng. Thông qua trang web đoạt giải Webby, các sự kiện nổi tiếng và những cuốn sách bán chạy nhất của mình, chúng tôi sẽ chia sẻ những hiểu biết thực tế và có tính định hướng hành vi của các nhà nghiên cứu hàng đầu và những nhà sáng tạo có tầm nhìn.

Ở 99U, chúng tôi không đem đến cho bạn thêm ý tưởng, mà muốn truyền cho bạn khả năng thực hiện những ý tưởng bạn đã có.

Lời tựa

Dropbox, Nest, Uber và Airbnb có điểm gì chung? Các doanh nghiệp này đều bắt đầu với một hoạt động khởi nghiệp của 2-3 người, sau đó trải qua quá trình chuyển biến trong bảy năm hoặc ít hơn, biến một ý tưởng tiềm năng thành một doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la. Khi lùi lại và quan sát các quỹ đạo tăng trưởng phi mã này, bạn sẽ thấy rõ ràng các quy tắc kinh doanh đã có sự thay đổi. Nhiều nguyên lý cổ điển vốn giúp cho nhiều công ty trở nên vĩ đại qua hàng thập kỷ giờ đã trở nên lỗi thời hoặc không còn phù hợp.

Để giúp các công ty phát triển lớn mạnh trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, hướng đến thương mại điện tử và sự kết nối xã hội, chúng ta cần một cuốn sách mới – cuốn sách phản ánh các giá trị và chiến lược của loại hình kinh doanh sáng tạo mới này. Để tạo ra điều đó với Tạo lập dấu ấn của bạn, chúng tôi đã đi thẳng vào vấn đề với việc khai thác 21 chuyên gia và doanh nhân hàng đầu để tìm hiểu cái nhìn của họ đối với những điều mới mẻ và khác biệt trong việc xây dựng doanh nghiệp hiện nay.

Xin chia sẻ ví dụ: Neil Blumenthal, nhà đồng sáng lập của Warby Parker, giải thích lý do tại sao hiện nay khả năng đánh giá của khách hàng lại nhạy cảm hơn bao giờ hết (và vai trò của điều đó trong việc xây dựng thương hiệu); Sebastian Thrun của Google X thì thảo luận về tầm quan trọng của "những thất bại nhanh chóng và sự lặp lại không ngừng"; nhà sáng lập Buffer – Joel Gascoigne nêu rõ những lợi ích bất ngờ của việc áp dụng chính sách minh bạch triệt để, và Julie Zhuo của Facebook là một ví dụ cho việc tiếp cận với những thiết kế sản phẩm đơn giản và hợp lý.

Khi tập hợp các bài viết cho cuốn sách, tôi nhận thấy một số chủ đề được bàn luận rất sôi nổi hết lần này đến lần khác, chúng là các giá trị cốt lõi được đúc kết của lớp doanh nhân sáng tạo này. Và thật thú vị, chúng không liên quan đến vấn đề tiền bạc hay lợi

nhuận – bất chấp những ví dụ doanh nghiệp tỷ đô được đề cập ở trên – mà liên quan đến việc tạo ra tác động. Tôi đã quan sát cam kết đổi mới và mong muốn tạo ra những trải nghiệm sản phẩm thực sự ấn tượng, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cho đi và phục vụ (khách hàng và nhóm của bạn), cùng với sự cống hiến mạnh mẽ nhằm xây dựng các doanh nghiệp sẽ giúp thế giới thay đổi và trở nên tốt đẹp hơn.

Cho dù bạn sắp thành lập một công ty mới hay đang cân nhắc việc cải tiến doanh nghiệp hiện hữu, tôi hy vọng những bài viết này sẽ mang lại cho bạn một tư duy mới mẻ, những lời khuyên thiết thực và sự can đảm để khởi tạo một điều gì đó quan trọng.

— JOCELYN K. GLEI

Tổng biên tập 99U

Lời nói đầu

Tạo ra tác động có ý nghĩa với bạn

Scott Belsky, nhà sáng lập *Behance*

và tác giả cuốn *Making Ideas Happen*

(Biến ý tưởng thành hiện thực)

Sáng tạo có nhiều định nghĩa.

Đối với tôi, sự sáng tạo đang giải quyết vô vàn vấn đề theo những phương thức mới và hình thành nên những góc nhìn mới mẻ trên thế giới.

Sáng tạo có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức, như nghệ thuật, khoa học và tư tưởng.

Nhưng sáng tạo thường không thể khám phá và không thể hiểu nổi.

Nghệ thuật, nếu không có sự phân phối và khám phá thì sẽ chẳng khiến ai rung động. Liệu nó đã từng tồn tại chưa?

Khoa học, nếu không có sự giải thích và vận động rõ ràng thì sẽ không được đám đông thấu hiểu. Liệu nó có gây ra tác động nào không?

Tư tưởng, nếu không được viết ra và chia sẻ với người khác thì sẽ không thay đổi được điều gì. Liệu nó có quan trọng?

Ý tưởng của bạn, nếu không được nắm bắt và thực hiện thì sẽ không ảnh hưởng đến ai. Liệu chúng có hữu ích?

Sáng tạo phải gần gũi với sự tiêu dùng. Và đây là công việc thực sự của bạn.

Thực hiện, phân phối, đóng gói, tiếp thị, truyền thông, chiến lược, lãnh đạo… tất cả những điều này chính là kinh doanh.

Nếu không có sự quản lý tuyệt vời, sự sáng tạo sẽ chẳng khác gì một màn pháo hoa – bừng sáng rồi mờ dần thành khói bụi.

Tiềm năng của sự sáng tạo – và khả năng chứng minh bản thân, đồng thời phục vụ người khác thông qua sự sáng tạo – nghiêng về mặt kinh doanh nhiều hơn là về ý tưởng.

Cuốn sách này nói về việc áp dụng các ý tưởng của doanh nghiệp vào sự sáng tạo. Đó không phải là kiếm tiền; đó là tạo ra sự tác động.

Đó là sự điều chuyển, đóng gói và phân phối tài năng của bạn để những người khác sử dụng nó.

Đó cũng là sự phát triển tài năng của bạn để có thêm nhiều người hưởng lợi từ nó. Sự sáng tạo sẽ dẫn đến thành công.

Nhưng không giống với các thước đo truyền thống về sự thành công – như tiền bạc, chức danh hay địa vị – tư duy sáng tạo được thúc đẩy bởi mong muốn chứng kiến sự sáng tạo đi vào cuộc sống. Thành công là việc tạo ra một tác động tới những gì quan trọng nhất đối với bạn.

Để tạo ra một tác động đối với sự sáng tạo, bạn phải yêu thích những gì bạn làm.

Nếu không, đừng bận tâm. Phải vượt qua rất nhiều khó khăn, ngờ vực và đau đớn để thai nghén một điều gì đó mới mẻ và đưa nó đến với thế giới. Nó cần một cuộc đấu tranh mà bạn thực sự tin là đáng giá. Bạn phải làm điều đó như một người lao động dốc sức vì mục tiêu của mình.

Để duy trì nó đủ lâu và từ đó trở nên đặc biệt, bạn phải thật kiên trì. Bạn phải học cách kiếm sống với nghệ thuật (hoặc khoa học hay tư tưởng của bạn) để có thể nuôi sống bản thân và nuôi dưỡng công việc của mình.

Trong cuốn sách thứ ba thuộc "Phần chương trình còn thiếu sót" của 99U dành cho các nhà lãnh đạo sáng tạo, chúng tôi sẽ đi sâu vào sự sáng tạo của doanh nghiệp. Từ việc xác định mục đích và

vấn đề mà bạn đang phải giải quyết để xây dựng các sản phẩm phục vụ khách hàng, bạn sẽ làm cách nào để bạn thiết lập bản thân nhằm tạo ra sự tác động tới những gì quan trọng nhất đối với bạn?

Cuốn sách là nỗ lực của chúng tôi nhằm trang bị cho bạn sự sáng tạo của một doanh nghiệp. Nếu bạn không quản lý những ý tưởng của mình như một doanh nhân thực thụ, chúng sẽ "chết" cùng bạn. Hãy mạnh dạn nhảy lên ngựa và nắm lấy dây cương!

Chương 1
Xác định mục đích

Cách để khám phá sứ mệnh và xác định phương thức hoạt động

Điều đầu tiên để hiểu về việc xây dựng một doanh nghiệp đáng kinh ngạc là: nó không phải là về bạn. Ồ, đúng hơn là nó KHÔNG CHỈ về bạn. Câu chuyện ở đây liên quan đến việc tìm kiếm sự liên kết hoàn hảo giữa tài năng và chuyên môn của bạn với những gì thế giới cần.

Đó là lý do tại sao các doanh nghiệp thành công nhất không định hướng theo lợi nhuận hoặc sản phẩm mà định hướng theo mục đích. Họ cố gắng giải quyết các vấn đề thực sự, đáp ứng nhu cầu cấp bách và thay đổi thế giới theo mọi cách. Họ cam kết liên tục học hỏi, lặp lại và phát triển để thực hiện các sứ mệnh của mình tốt hơn. Họ tập trung vào việc tạo ra giá trị và để mọi thứ khác theo sau.

Do đó, chúng tôi bắt đầu cuốn sách này với một cuộc khảo sát sâu, bao gồm những hiểu biết, ý tưởng và câu hỏi về cách khám phá mục đích của bạn, và thành thực với nó trong suốt hành trình kinh doanh của bạn. Không chỉ liên quan tới những câu chuyện về làm giàu nhanh chóng hay khởi nghiệp, chúng tôi sẽ xem xét cách tạo ra thứ gì đó có ý nghĩa với bạn và với khách hàng của bạn.

Xét cho cùng, vấn đề không phải là xây dựng bản ngã của bạn hoặc hoàn thành xuất sắc đợt phát hành cổ phiếu (IPO) tiếp theo; mà là tạo ra thứ gì đó quan trọng.

TÌM KIẾM VÀ SỐNG VỚI MỤC ĐÍCH CỦA BẠN

— Keith Yamashita

Một số người toát ra vẻ ngoài mạnh mẽ đến mức họ hoàn toàn có thể quyến rũ bạn trong khoảnh khắc gặp gỡ đầu tiên. Khi tôi được giới thiệu với Bill Thomas tại một cuộc hội thảo, ông có sức mê hoặc rất lớn. Là một bác sĩ được đào tạo ở Harvard, khoảng 40 tuổi, mặc quần jeans và đi giày Birkenstocks, ông lên sân khấu và diễn thuyết một cách nhiệt tình – với tài ăn nói của một nhà hùng biện – về sự lão hóa.

Ông đã đặt ra một kế hoạch lớn và đầy tham vọng về cách nước Mỹ có thể thay đổi trải nghiệm của việc già đi, về những gì được cho là tốt, và về cách chúng ta chăm sóc những người ở độ tuổi 70, 80 và 90. Ông cho rằng phải phát triển hệ thống y tế, chăm sóc người già và nhà dưỡng lão: "Sự lão hóa nên được hiểu như thời kỳ của sự tăng trưởng và tuần hoàn liên tục, thay vì như một giai đoạn suy giảm." Bill Thomas đã lập luận rõ ràng trong mọi phần, và năng lượng của ông vừa là động lực thúc đẩy, vừa là sự động viên dành cho mọi người.

Khi trò chuyện với ông sau cuộc hội thảo, tôi hỏi: "Bill, ông mô tả mục đích của mình trong cuộc sống như thế nào?" Bill trả lời một cách tự nhiên và dễ dàng: "Mang lại sự tôn trọng cho người già ở Mỹ." Ông gói gọn toàn bộ công việc của cuộc đời mình trong vỏn vẹn 10 từ. Bill nhắc nhở tôi rằng, bước đầu tiên trong việc sống với mục đích là cô đọng nó. Hành động này sẽ thiết lập hướng đi chính xác, định hình các lựa chọn, cho chúng ta biết điều gì quan trọng và giúp chúng ta tách biệt điều thú vị đơn thuần khỏi điều thực sự quan trọng.

LÀM THẾ NÀO TÌM KIẾM MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG TY BẠN?

Vậy làm thế nào bạn có thể tìm kiếm mục đích của mình theo cách thuyết phục như của Bill? Làm thế nào bạn tìm được một khóa học cho bản thân, đội ngũ hay toàn bộ công ty của mình – một khóa học mà đôi khi bạn có thể đổi hướng, nhưng sẽ luôn kéo bạn trở lại trung tâm?

Trong nhiều năm, tôi đã làm việc với các nhà lãnh đạo của Apple, IBM, Nike, Facebook và nhiều công ty khác về việc thực hiện hành trình này.

Khi chúng ta bắt đầu mường tượng – hoặc mường tượng lại – về mục đích của công ty, quá trình này thường bắt đầu bằng cách xem xét nút thắt của một số thực tế quan trọng:

Thế giới khát khao điều gì? Thế giới mong muốn điều gì? Thế giới

cần hay thiếu điều gì?

Tài năng độc đáo của tổ chức là gì?

Hình ảnh thường trực của công ty là gì?

Và nó phải xây dựng được hình ảnh ra sao?

Mục đích của một công ty nằm ở trung tâm của bốn thực tế trên.

Để khám phá điều đó, chúng tôi khuyến khích việc tranh luận, kể chuyện, tự kiểm tra, tổ chức các buổi học với tài liệu lịch sử, suy ngẫm về tương lai. Chúng tôi giúp những nhà lãnh đạo trong các công ty này tìm thấy điều họ thực sự quan tâm.

Việc tự xem xét nội tâm và đạt được sự rõ ràng tuy khá khó nhưng rất đáng làm. Một khi đã xác định được mục đích, nó sẽ chỉ cho chúng ta biết về mọi đường đi nước bước của mỗi công ty, bổ sung ý nghĩa và ý niệm cho các hoạt động vận hành hằng ngày, đồng thời tiếp thêm động lực phát triển.

LÀM THẾ NÀO TÌM KIẾM MỤC ĐÍCH CÁ NHÂN CỦA BẠN?

Điều thú vị là phương pháp này hiệu quả với việc tìm kiếm hướng đi cho cả công ty lẫn các cá nhân. Để xác định mục đích cá nhân, bạn hãy tự hỏi:

Thế giới sẽ trở nên tốt hơn như thế nào nhờ có bạn trên Trái đất này?

Những tài năng và năng lực độc đáo của bạn là gì?

Bạn đã từng là ai khi bạn giỏi nhất?

Bạn phải trở thành ai?

Mục đích cá nhân của bạn chính là giao điểm của bốn câu hỏi này.

Các câu hỏi trên rất đơn giản, và bạn sẽ muốn trả lời được chúng. Để thực sự lột tả hết nhiệm vụ – và làm hết khả năng của mình – bạn phải bóc tách các quan niệm của bản thân. Bạn phải vượt ra khỏi hình ảnh mà bạn đã tự tạo dựng để bảo vệ bản thân. Và bạn phải đạt được những gì thực sự đúng đắn. Hãy khiến nó tinh gọn. Quá trình này có thể mất vài ngày. Nó có thể khiến bạn liên tục suy nghĩ về nó trong nhiều tuần. Đối với một số người, phải mất nhiều năm thì quá trình này mới bộc lộ. Hãy làm việc tùy theo nhịp độ mà bạn muốn.

Quá trình tương tự cũng đúng nếu bạn là một nhà lãnh đạo đang gặp khó khăn trong việc xác định rõ mục đích cho tổ chức của mình, hoặc bạn là một người muốn có định hướng rõ ràng hơn cho cuộc sống của bản thân.

Vì vậy, hãy trở lại câu chuyện về Bill Thomas. Khi kết thúc cuộc trò chuyện, anh ấy nói: "Mục đích của anh là gì? Keith?" Tôi suy nghĩ một chút rồi trả lời: "Tôi làm việc với các công ty khi họ trải qua những giai đoạn biến đổi sâu sắc. Tôi giúp các CEO tập trung nguồn lực trong những thời điểm xảy ra sự thay đổi. Trong quá trình đó, tôi giúp họ nhìn thấy mọi thứ từ những điểm mấu chốt mới, và sau đó giúp tổ chức của họ vượt qua thách thức..." Tôi đang thao thao bất tuyệt thì Bill lịch sự ngắt lời: "Keith, quá nhiều rồi! Dường như anh chưa rõ ràng về mục đích cá nhân của mình là gì."

Tôi đã bối rối. Phản ứng của anh ấy khiến tôi suy nghĩ.

Tôi tự coi mình là một người khá tự giác và tỉnh táo (có phải tất cả chúng ta đều tự cảm thấy như vậy không?), và tôi nghĩ mình đã khá rõ ràng về mục đích của bản thân.

Nhưng Bill đã chỉ ra thứ gì đó mạnh mẽ hơn. Công việc xem xét nội tâm sẽ được đưa vào hành động khi và chỉ khi bạn nói ngắn gọn về mục đích của mình.

Sau khi rời cuộc hội thảo, tôi đã dành một vài tuần để tạo ra những gì mà tôi tin là mục đích của mình: "Giúp mọi người trở nên có tham vọng và tuyệt vời." Sau đó, thật trùng hợp, 99U cũng yêu cầu tôi viết về chủ đề này.

ĐƯA MỤC ĐÍCH VÀO HÀNH ĐỘNG

Sau khi bạn đã nói lên mục đích duy nhất của mình, chính xác thì nó sẽ diễn ra như thế nào? Làm thế nào để bạn đưa nó vào hành động?

Tôi thích cách Richard Leider – một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về kỹ năng xác định mục tiêu, đã mô tả bước tiếp cận tiếp theo. Anh ấy xác định mục đích là "ở đúng nơi với những người quan trọng với bạn, và thực hiện công việc của bạn". Theo lời Richard, nỗ lực "đóng gói" và "đóng gói lại" cuộc đời của một người – thay vì loại bỏ các ý tưởng, suy nghĩ, nhiệm vụ, các mối quan hệ, hãy đóng gói những thứ bạn thực sự cần trong cuộc sống.

Tôi xin được kể về cách mục đích đã thúc đẩy những người và công ty mà tôi ngưỡng mộ:

Casey Sheahan từng là CEO của Patagonia, công ty tiên phong trong lĩnh vực quần áo cho hoạt động ngoài trời trong suốt một thập kỷ. Trong bài đăng của mình, ông không chỉ chịu trách nhiệm về sức khỏe tài chính của công ty mà còn về việc lập biểu đồ cho tác động tích cực của nó trên thế giới. Mục đích của ông là giúp mọi người có cuộc sống giàu tính chánh niệm – mang lại sự quan tâm có chủ ý cho công việc và hoạt động của họ. Trong khi đó, mục đích của Patagonia là "xây dựng sản phẩm tốt nhất, không gây hại, sử dụng kinh doanh để truyền cảm hứng và thực hiện các giải pháp cho cuộc khủng hoảng môi trường". Với cả mục đích của doanh nghiệp và cá nhân, Casey đã tạo ra một nền văn hóa công ty mạnh mẽ, tiếp tục biến Patagonia thành minh chứng về khái niệm loại hình kinh doanh từ bi.

Hỏi: Làm thế nào để mục đích cá nhân của bạn có thể phù hợp với mục đích của tổ chức để tạo điều kiện thực hiện những điều thiện trên thế giới?

Bill McDonough, nhà tư tưởng đằng sau phương pháp thiết kế "tái sinh", đã thể hiện cam kết với mục đích cá nhân là tạo ra một hành tinh bền vững. Anh đi khắp thế giới. Một ngày nọ, anh đến Trung Quốc để giúp xây dựng những thành phố bền vững và nói chuyện với các kiến trúc sư trẻ về cách cân nhắc lại hiệu suất năng lượng. Một ngày khác, anh cùng CEO của Ford Motor thảo luận về các loại phương tiện giao thông khác nhau, và ngày sau đó, anh nghiên cứu thành phần hóa học của vật liệu xây dựng để tạo ra những vật liệu an toàn cho Trái đất.

Hỏi: Bạn có thể sống với mục đích của mình theo cách toàn diện hơn không?

Mục đích của nghệ sĩ, kiến trúc sư và nhà hoạt động Maya Lin không chỉ thể hiện ở những gì cô ấy làm mà còn ở những gì cô ấy không làm. Maya Lin chỉ tập trung thời gian vào các dự án cho phép cô ấy phát triển và đóng góp. Cô ấy nói "không" với phần còn lại. Những người rõ ràng về mục đích của họ trong cuộc sống luôn có sự tự chủ và kỷ luật.

Hỏi: Mục đích tiết lộ về những gì bạn nên ngừng làm?

Trong vương quốc khởi nghiệp Thung lũng Silicon, sự sống còn của các công ty phụ thuộc vào việc họ chuyển biến và hành động

nhanh như thế nào. Nhưng đối với Dave Morin, một trong những nhân viên đầu tiên có ảnh hưởng lớn nhất của Facebook và giờ là nhà sáng lập mạng xã hội di động Path Way, trí thông minh quan trọng hơn tốc độ. Để giúp công ty của mình thực hiện đúng theo mục đích là tạo ra các công nghệ mang chúng ta đến gần hơn với những người mà chúng ta yêu thương, anh đã bắt đầu một "phong trào sản phẩm chậm" – một thực tiễn không đề cao tốc độ phát triển sản phẩm mà đề cao chất lượng của những thứ anh phát triển.

Hỏi: Mục đích của bạn ngụ ý bạn phải kiên nhẫn về điều gì?

MỤC ĐÍCH THÚC ĐẨY TÁC ĐỘNG, TÁC ĐỘNG TRAO THƯỞNG CHO MỤC ĐÍCH

Mục đích sẽ buộc bạn phải hành động. Nó mang đến sự tập trung vào những thứ quan trọng.

Tôi yêu cầu Bill Thomas chứng minh anh đã thực hiện được rất nhiều bước tiến trong sự nghiệp suốt những năm qua. Anh đáp lại: "Tôi ưu tiên các cuộc hội thoại, cuộc họp, mối quan hệ phù hợp nhất với mục đích của mình hơn bất kỳ hoạt động nào khác. Thành thật mà nói, cuộc sống quá ngắn để dành thời gian theo đuổi những thứ không quan trọng với bạn hoặc với thế giới."

Và đây là điều thú vị nhất: Tác động của bạn đối với thế giới cũng sẽ khẳng định mục đích của bạn. Tác động sẽ chứng minh cho mục đích. Nó thúc đẩy mục đích. Nó cho phép bạn sống với mục đích táo bạo hơn mỗi ngày. Đây là cách mọi người có thể đạt được những điều phi thường.

Chúng ta lắng nghe mục đích đó và đạt được mọi thứ nhờ nó. Điều đó càng khiến mỗi người trong chúng ta khao khát được sống theo mục đích của mình hơn nữa. Nói theo cách khiêm tốn thì đây là cách mọi người trở nên tuyệt vời.

Bạn sẽ thực hiện bước tiếp theo chứ? Bạn sẽ đầu tư thời gian để tìm kiếm mục đích cá nhân của mình? Bạn sẽ tập hợp các đồng nghiệp để xác định mục đích của tổ chức? Thông qua động thái đó, điều tuyệt vời sẽ xuất hiện.

KEITH YAMASHITA là nhà sáng lập và Chủ tịch của SY, công ty tư vấn và sáng tạo các sản phẩm hỗ trợ các công ty, đội ngũ và cá nhân trở nên tuyệt vời hơn. Anh đã hợp tác với các CEO và đội ngũ lãnh đạo tại các công ty như Apple, eBay, IBM, GE, Nike và Starbucks, đồng thời diễn thuyết và viết về chủ đề lãnh đạo, thiết kế và chuyển

đổi.

→ www.sypartners.com

— DOLLY PARTON

"HÃY TÌM RA BẠN LÀ AI, VÀ LÀM ĐIỀU ĐÓ DỰA TRÊN MỤC ĐÍCH."

— DOLLY PARTON

TRỞ THÀNH MỘT CỖ MÁY HỌC HỎI, Ý NGHĨA VÀ TINH GỌN

— Aaron Dignan

Trong những ngày đầu sau khi thành lập doanh nghiệp, bạn cần đưa ra các lựa chọn sẽ tác động đến văn hóa của công ty bạn trong tương lai. Nếu không cẩn trọng, những lựa chọn đó có thể trở thành các khuôn mẫu hạn chế khả năng tăng trưởng của công ty. Hãy nhớ rằng các tổ chức đáng tin cậy và quan trọng nhất hiện nay – trong lĩnh vực kinh doanh, chăm sóc sức khỏe, chính phủ, từ thiện… – đang phải đấu tranh để giữ vững khả năng thích nghi khi đối mặt với những đối thủ mới và sự thay đổi nhanh chóng, cứ như thể họ luôn sẵn sàng cho một môi trường hoàn toàn khác.

Trong bảy năm qua, tôi và đội ngũ của mình đã nghiên cứu các tổ chức phát triển nhanh nhất, có sức ảnh hưởng sâu sắc nhất trong kỷ nguyên của chúng ta. Những gì chúng tôi phát hiện ra là các công ty này đã thực hiện cách làm việc mới – hệ điều hành tổ chức mới (OS). Chúng tôi gọi hệ thống mới này là "Hệ điều hành phản hồi" (Responsive OS), vì nó sẽ mang lại cho các công ty này khả năng phản hồi tốt hơn đối với sự cạnh tranh, văn hóa, công nghệ và tất cả các hình thức có thể gây ra sự gián đoạn khác.

Các tổ chức phản hồi có thể bắt đầu với quy mô nhỏ (như Warby Parker hoặc Quirky), nhưng họ có tiềm năng để vươn tới sự tăng trưởng lớn hơn (như Airbnb, Tesla, Uber, Dropbox, Evernote, Square và Jawbone), và cuối cùng thống trị thị trường (như Amazon, Google, Twitter, Facebook và PayPal).

Điều khác biệt ở các công ty này: họ là những cỗ máy học hỏi, có ý nghĩa và tinh gọn. Họ tập trung vào hành động và khả năng chịu rủi ro cao, thể hiện qua các quy trình thử nghiệm thường xuyên và phân đoạn sản phẩm liên tục. Họ cùng nhau thu thập dữ liệu về các sản phẩm và dịch vụ, thử nghiệm và cải tiến chúng. Họ bị ám ảnh bởi văn hóa công ty và các tài năng hàng đầu, với sự chú

trọng vào nhân viên để họ có thể hình dung, xây dựng và thử nghiệm những ý tưởng riêng. Họ quá nhạy cảm với sự va chạm – trong hoạt động hằng ngày và trải nghiệm của người dùng. Họ cởi mở, kết nối và xây dựng cùng với cộng đồng người dùng của họ. Họ cảm thấy thoải mái với những điều chưa biết; các mô hình kinh doanh và giá trị khách hàng dần được hé lộ theo thời gian. Và quan trọng nhất, họ được thúc đẩy bởi một mục đích lớn hơn chứ không chỉ là lợi nhuận; mỗi người đều hiểu rõ về cách họ dự định thay đổi thế giới theo hướng nhỏ (hoặc lớn) như thế nào.

Khi xem xét tốc độ mà các công ty này tham gia và thống trị thị trường, bạn có thể rút ra một điều rằng: các tổ chức ở khắp mọi nơi cần nâng cấp hệ điều hành của họ, bằng không họ sẽ phải chấp nhận nguy cơ phá sản. Cho dù bạn là một người làm việc tự do (freelancer) có nguyện vọng xây dựng thương hiệu lớn tiếp theo hay CEO của một công ty đại chúng – điều đó tùy thuộc vào bạn.

CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA HỆ ĐIỀU HÀNH PHẢN HỒI

Hãy nghĩ về hệ điều hành của bạn như sự tổng hợp của tất cả các giá trị, quy trình và phương thức bên trong tổ chức của bạn. Nếu kế hoạch kinh doanh trả lời cho câu hỏi "cái gì" của tổ chức, vậy thì hệ điều hành là "lý do" và "cách thực hiện". Nói cách khác, đó là DNA tổ chức. Các công ty biết chỗ đứng của mình (ví dụ: có hệ điều hành mạnh mẽ) sẽ có thời gian để chuyển thương hiệu sang các danh mục và bối cảnh mới dễ dàng hơn. Đó là lý do tại sao chúng ta có thể hình dung Apple chế tạo một chiếc xe hơi hoặc Google mạo hiểm tham gia lĩnh vực chăm sóc sức khỏe; họ luôn mang theo một "cách làm việc" đã được hệ thống hóa để xác định cách tiếp cận với không gian mới đó.

Nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng, tất cả các tổ chức phản hồi đều chia sẻ một số giá trị phổ biến sẽ xác định thời kỳ kinh doanh tiếp theo. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh truyền thống thì có một loạt các giá trị đối lập đang hạn chế khả năng tồn tại và tăng trưởng mạnh của họ. Khi chúng tôi so sánh các phương pháp điều hành công ty khác nhau này, bạn hãy xem xét cách chúng có thể được thể hiện trong thực tiễn doanh nghiệp của bạn và cách bạn có thể triển khai các giá trị phản hồi trong những quyết định tương lai.

Tầm nhìn xa trông rộng với thương mại

Các doanh nghiệp truyền thống có xu hướng tập trung vào các kết

quả thương mại: trở thành doanh nghiệp đứng đầu trong một thị trường hoặc đạt được mục tiêu doanh thu nào đó. Đối với họ, thành công gắn liền với hiệu quả kinh doanh. Nhưng đối với các công ty phản hồi, tầm nhìn và tác động là hai yếu tố cực kỳ quan trọng. Việc tạo ra "sự khác biệt" sẽ vượt qua bất cứ điều gì khác mà họ có thể đạt được. Tất cả mọi việc họ làm (kể cả thành công về tài chính) đều phục vụ mục tiêu đó.

Mẹo: Hãy lựa chọn tầm nhìn đầy tham vọng và có ảnh hưởng sâu rộng, đủ để kéo dài nhiều thập kỷ chứ không chỉ nhiều năm. Cam kết mọi thứ cho mục đích của bạn. Đảm bảo rằng các quyết định khó khăn được định hướng theo mục đích, đặc biệt khi nó tác động đến bạn.

Tinh gọn với rộng lớn

Thời đại kinh doanh vừa qua được định hình phần nào bởi khao khát tăng trưởng mạnh mẽ. Trước kỷ nguyên phần mềm, chúng ta phải cần rất nhiều nhân lực để mở rộng quy mô doanh nghiệp, do đó tăng trưởng chủ yếu đến từ việc mở rộng địa lý và thị trường. Hiệu quả quy mô và rào cản gia nhập có nghĩa là việc có lực lượng bán hàng đông đảo hoặc một nhóm R&D lớn vô cùng giá trị. Tuy nhiên, cái giá của việc mở rộng quy mô là mất đi tốc độ, sự nhanh nhạy và tinh gọn. Nguyên tắc mới này đánh giá cao tính tinh gọn trong mọi khía cạnh hoạt động, từ quy mô đội ngũ đến ngân sách dự án.

Mẹo: Việc bạn cam kết tính tinh gọn trong thực tiễn doanh nghiệp sẽ giúp bạn có những đánh giá thành thực khi mở rộng quy mô. Hãy sử dụng các chiến lược như "nhóm hai chiếc bánh pizza[3]", chu kỳ phát triển lặp lại ngắn, khung làm việc hằng tuần và quỹ tài trợ mà được thể hiện thông qua việc xác thực người dùng.

Mở và đóng

Trong nhiều thập kỷ qua, giá trị cốt lõi của các thể chế cũ là sự tách biệt – các cánh cửa đóng kín, văn phòng, kho chứa, các phòng ban và những quy trình đổi mới được giữ bí mật. Một trong những thay đổi lớn của thời đại kỹ thuật số là mọi người kết nối với nhau và và với mọi thông tin được tạo ra. Điều này đã thể hiện một hệ thống phức tạp hơn nhiều, với vô số các thành phần chồng chéo, nơi mà giá trị thực thường nằm ở giao điểm của những cuộc gặp gỡ và cộng tác bất ngờ. Thông tin vẫn là sức mạnh, nhưng nó sẽ mạnh mẽ hơn khi được chia sẻ và lan tỏa khắp nơi. Trong hệ điều hành phản hồi, giá trị luôn được đặt vào tính minh bạch, kết nối

và cộng đồng. Điều này sẽ tạo ra sự đổi mới mở, nền văn hóa gắn kết chặt chẽ và trí thông minh tập thể lớn hơn.

Mẹo: Hãy yêu cầu văn hóa giao tiếp minh bạch. Sử dụng các công cụ mới để đảm bảo thực hiện được điều này, ngay cả khi các thành viên trong nhóm đang làm việc từ xa. Khi nghi ngờ điều gì đó, hãy cởi mở – với kế hoạch, sản phẩm và dữ liệu của bạn.

Học hỏi và duy trì

Khi thành công, bạn gần như chắc chắn phải đánh mất thứ gì đó, và với bản năng tự nhiên, bạn sẽ cố gắng bảo vệ thành công đó. Các doanh nghiệp lớn mang tính kế thừa thường có thái độ này. Họ có mức lo ngại rủi ro cao một cách tự nhiên bởi họ có quá nhiều thứ để mất. Trong khi đó, những nhà khởi nghiệp và những đối thủ nhỏ hơn không có gì để mất thì sẵn sàng đặt cược vào những đổi mới, chấp nhận rủi ro, thậm chí là thất bại, để theo đuổi giải pháp tốt nhất có thể cho một thị trường. Và hầu như hằng năm, họ đều làm điều gì đó tuyệt vời để định hình và tái định hình thế giới xung quanh chúng ta. Bất kể quy mô công ty của bạn ra sao, việc bạn áp dụng hệ điều hành phản hồi nghĩa là bạn xem mọi hoạt động như cơ hội để tìm hiểu và tinh chỉnh quy trình. Thành công có nghĩa là không bao giờ chấp nhận những gì đã hiệu quả trong quá khứ.

Mẹo: Áp dụng các nguyên tắc và quy trình linh hoạt bất cứ khi nào có thể. Hãy xác định "rủi ro có khả năng xử lý" và đảm bảo mọi nhân viên đều biết nó như thế nào. Khi bạn có được một số biện pháp đo lường thành công, hãy chuyển sang chiến lược hai phương thức (bimodal strategy) để cải thiện các sản phẩm hiện tại trong lúc đặt cược vào những sản phẩm mới.

Nổi bật và kiểm soát

Các tổ chức mang tính kế thừa có xu hướng vận hành một nền văn hóa duy trì sự kiểm soát chặt chẽ. Do quy mô quá lớn nên bộ máy vận hành và hệ thống phân cấp đã trở thành điều đương nhiên. Hệ thống này được sử dụng để có thể tiếp cận và định hình thế giới – và khách hàng của họ – theo ý muốn. Họ không để mọi thứ tự xảy ra mà khiến mọi thứ xảy ra. Ngược lại, các công ty phản hồi luôn tỏ ra rất thoải mái với sự không chắc chắn. Điều này thể hiện theo nhiều cách. Đầu tiên, họ để cho cấu trúc tổ chức "thay hình đổi dạng" để phản ánh bản chất của công việc sắp tới. Các vai trò thường có sự thay đổi. Mọi người đảm nhiệm nhiều vai trò cùng lúc. Hơn nữa, họ để các sản phẩm và nền tảng tìm ra mục

đích thực sự của họ khi được người dùng sử dụng; khi sản phẩm được sử dụng (và lạm dụng), chu trình phản hồi sẽ được kích hoạt. Ví dụ, Twitter không biết họ đã tạo nên sự đột phá trong các phương tiện truyền thông mới. Tương lai đó được phép xuất hiện. Các công ty có hệ điều hành phản hồi sẽ dựa vào trực giác về nơi để khám phá chứ không phải những gì họ có thể tìm thấy. Họ cởi mở với các khả năng và tất cả các mặt tích cực đi kèm với họ.

Mẹo: Hãy để tổ chức của bạn tự lựa chọn phương thức điều chỉnh cấu trúc và quy trình theo thời gian. Bắt đầu các dự án mới bằng trực giác, cho phép khách hàng đầu vào và hành vi người dùng định hình sản phẩm và dịch vụ của bạn theo thời gian.

Việc mở rộng quy mô và thành công sẽ dẫm đến những hành vi kế thừa, và như vậy, tất cả chúng ta đều dễ bị ảnh hưởng bởi nó. Khi doanh nghiệp của bạn phát triển và tăng trưởng, bài học lớn nhất từ tổ chức phản hồi là chúng ta phải thường xuyên "nâng cấp" cách tiếp cận và hành vi của mình – giải quyết những nguồn cơn gây căng thẳng, thích ứng với công nghệ mới và liên tục đưa ra phiên bản mới của chính mình.

AARON DIGNAN là CEO của Undercurrent, chuyên tư vấn cho các thương hiệu và những tổ chức toàn cầu như GE, American Express, PepsiCo, Quỹ Bill & Melinda Gates, Ford Motor và Cooper-Hewitt về cách trở nên nhạy bén hơn với thế giới đang thay đổi.

→ www.undercurrent.com

"DÙ CÓ BẤT KỂ CHUYỆN GÌ, HÃY MONG ĐỢI NHỮNG ĐIỀU BẤT NGỜ. VÀ BẤT CỨ KHI NÀO CÓ THỂ, HÃY TRỞ THÀNH ĐIỀU BẤT NGỜ."

—LYNDA BARRY

HỎI VÀ ĐÁP

ĐƯA RA Ý TƯỞNG SẼ THAY ĐỔI THẾ GIỚI

— với Tim O'Reilly

Internet phát triển như ngày nay là nhờ Tim O'Reilly. Từ Web 2.0 đến các phong trào mã nguồn mở, O'Reilly đã chứng minh một khả năng đáng chú ý giúp các ý tưởng phát triển bằng cách cho chúng "một nơi cư trú và một cái tên". Vừa là nhà đầu tư vừa là doanh nhân, O'Reilly còn thành lập O'Reilly Media, trong đó, các cuốn sách và sự kiện đóng vai trò quan trọng trong việc truyền bá

ngôn ngữ lập trình và những ý tưởng định hướng theo công nghệ. Chúng tôi đã phỏng vấn O'Reilly về cách ý tưởng biến thành những phong trào và sức mạnh của việc thực sự hứng thú với việc thay đổi thế giới.

Ông nghĩ ý tưởng kinh doanh tuyệt vời đến từ đâu?

Đổi mới bắt đầu với những người đam mê, lý do là bởi họ luôn tập trung vào các ưu tiên đúng đắn, sự thay đổi mà họ muốn tạo ra trên thế giới, hay có thể nói là một ý tưởng kinh doanh sẽ được họ tài trợ. Quan điểm của họ là: Sẽ tuyệt vời ra sao nếu tất cả chúng ta có thể sở hữu máy tính của riêng mình? Sẽ tuyệt vời thế nào nếu tôi có thể đăng tải thông tin miễn phí lên Internet và ai cũng truy cập được? Sẽ tuyệt vời thế nào nếu tôi có thể lắp ráp một con robot trợ giúp cho bà ngoại của mình?

Các doanh nhân nên nghĩ gì nếu họ thực sự muốn tạo ảnh hưởng?

Gần đây, Aaron Levie của Box đã đăng một điều tuyệt vời về Uber lên Twitter. Ông nói: "Uber là một bài học trị giá 3,5 tỷ đô-la trong việc xây dựng cách thế giới hoạt động, thay vì tối ưu hóa cách thế giới hoạt động."

Khả năng nhìn thế giới theo một lăng kính mới mẻ là bản chất của việc trở thành một doanh nhân. Bạn có ý tưởng về con đường mà thế giới nên có. Bạn nắm được lý thuyết về việc tại sao và làm thế nào để kết nối các dấu chấm tách biệt.

Tôi vừa tham gia một cuộc họp với một doanh nhân phi lợi nhuận rất thú vị, người đang gặp rắc rối trong việc thuyết phục mọi người chấp nhận ý tưởng của cô ấy, và tôi nghĩ rằng đó là sự thất bại của việc tập trung vào người dùng. Bạn cần phải biết ai là khách hàng của mình; ai quan tâm đến điều này? Trọng tâm ở đây là bạn phải xác định được cộng đồng những người quan tâm và hiểu biết sâu sắc về lý do khiến họ quan tâm. Nó có thể đơn giản như một nhóm người và bạn hiểu những gì họ muốn theo cách mà ngay cả họ còn chưa hiểu chính mình.

Giả sử ông đã xác định cộng đồng này và những điều mà ngay cả họ cũng chưa biết họ muốn. Làm thế nào để ông hiểu họ muốn nó?

Tôi tin vào sức mạnh việc việc kể chuyện. Chúng ta sống trong một thế giới của những câu chuyện – đó thực sự là bản đồ về cách nhìn nhận thế giới của chúng ta. Những người thành công trong

kiểu kể chuyện đó đang kể những gì mà tôi gọi là "những câu chuyện có trí tuệ xúc cảm".

Gần đây, tôi đã đi ăn sáng với một phụ nữ và cô ấy nhận xét rằng NRA là một tổ chức có trí tuệ xúc cảm. Tôi nghĩ điều đó rất thú vị. Tôi không chắc mình sẽ đề cập đến tổ chức theo cách đó, nhưng chắc chắn họ đã tìm ra vấn đề xúc cảm gây tranh cãi đối với một nhóm người cụ thể là gì.

Đối với tôi, việc tạo ra những câu chuyện về trí tuệ xúc cảm gói gọn trong việc lắng nghe và kiên trì. Bạn tiếp tục kể câu chuyện và đẩy mạch chuyện lên cao trào, và nếu không bị đứt đoạn, bạn có thể đẩy mạch chuyện mạnh hơn một chút... Ồ, việc này không quá khó đâu. Nhưng tất nhiên, nó cũng không hề dễ.

Có vẻ như ông đã thực sự sử dụng sức mạnh của ngôn ngữ để huy động mọi người tập trung xung quanh ý tưởng trong những năm qua. Ông thấy rằng phong thái diễn đạt sẽ giúp họ gắn bó với ý tưởng, xử lý và biến nó thành của riêng họ?

Đúng vậy. Các phong trào như Web 2.0 hoặc mã nguồn mở thực sự là "phong trào", nhưng nó không thể đạt được đầy đủ tiềm năng cho đến khi có một cái tên để hợp nhất phong trào. Tôi đã thấy khả năng kích hoạt các cộng đồng mà những cái tên đó đại diện và khả năng mang lại cho họ cách có ý nghĩa mới để thể hiện bản thân với thế giới.

Phần lớn những điều tôi cố gắng làm là giúp các cái tên như thế này nói lên sự thật một cách tốt hơn. Ý tôi khi nhấn mạnh hai chữ "sự thật" là bạn sẽ xây dựng một bản đồ thế giới phù hợp, và do nó phù hợp nên mọi người sẽ đi theo nó. Một phần của sự phù hợp là về con người, và một phần khác là về ý tưởng.

Điều tôi làm là quan sát và nói: “Liệu có điều gì đó mà mọi người không nhận ra rằng nếu họ hiểu nó, nó có thể giúp họ suy nghĩ khác biệt và hiệu quả hơn về tương lai?” Tôi đang cố gắng vẽ một bản đồ tương lai dựa trên những quan sát về thực tế.

Cách tiếp cận của ông đối với những ý tưởng hàng đầu và các phong trào khởi đầu dường như không liên quan nhiều đến bản ngã hoặc việc ông đã từ bỏ bao nhiêu sự công nhận. Điều đó có phải cố ý không?

Tôi quan tâm đến những người có những ý tưởng đúng đắn. Tôi muốn điều gì đó xảy ra trên thế giới. Chúng tôi đưa ra khẩu hiệu này tại O’Reilly: “Tạo nhiều giá trị hơn những gì bạn nắm bắt.”

Tôi đã tham gia một buổi họp tư duy, bàn về tương lai của nền kinh tế Mỹ gần đây, trong đó có đề cập đến sự suy giảm của tầng lớp trung lưu. Nó nhắc tôi nhớ tới rất nhiều cuộc hội thoại với các nhà xuất bản. Họ hỏi: "Chúng ta sẽ duy trì vị trí của mình trong hệ sinh thái bằng cách nào?" Và tôi trả lời: "Sẽ không ai quan tâm đến điều đó. Đó không phải là câu hỏi chính xác." Câu hỏi đúng phải là: “Thế giới cần gì? Khách hàng của tôi cần gì? Tôi có thể làm gì?"

Đối với lĩnh vực kinh tế, tôi không muốn nghe các câu hỏi như liệu chúng ta có cần duy trì tầng lớp trung lưu ở Mỹ hay không. Chúng ta nên hỏi rằng: "Những vấn đề lớn ở Mỹ mà chúng ta nên giải quyết là gì?"

Vì vậy, bạn phải làm rõ: Đâu là mục tiêu thực sự của bạn? Bạn đang thực sự cố gắng thực hiện điều gì trên thế giới? Mọi thứ khác nên xuất phát từ đó. Điều tôi muốn nói là hãy thực hiện mọi thứ theo đúng thứ tự.

Nhiều công ty thực hiện không đúng điều này, ngay cả công ty của riêng tôi cũng vậy. Bạn nghĩ rằng: "Chúng tôi cần X, Y, Z, và vì thế chúng tôi sẽ làm A, B, C để có được nó." Nhưng tất cả các dự án đạt được thành công hơn khi chúng ta quên đi suy nghĩ đó và hào hứng với việc thay đổi thế giới mà chúng ta đã chọn.

TIM O’REILLY là nhà sáng lập và CEO của O'Reilly Media, Inc. Ông đã xuất bản nhiều cuốn sách, tổ chức các hội nghị, đầu tư vào giai đoạn khởi nghiệp sớm, thúc đẩy các công ty tạo ra nhiều giá trị hơn những gì họ nắm bắt và cố gắng thay đổi thế giới bằng việc truyền bá và mở rộng kiến thức.

→ www.oreilly.com

“MỌI VIỆC LUÔN CÓ VẺ LÀ KHÔNG THỂ CHO ĐẾN KHI BẠN LÀM ĐƯỢC.”

— NELSON MANDELA

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THỰC SỰ

— Emily Heyward

Trong một thế giới hoàn hảo, những ý tưởng mới sẽ chỉ được tạo ra để đáp ứng các vấn đề rõ ràng. Tuy nhiên, chúng ta lại bị ám ảnh với “sự đổi mới”. Chúng ta hành động như thể một ý tưởng

mới luôn tốt chỉ bởi nó mới. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta buộc phải dừng lại và tự hỏi: "Tại sao chúng ta cần điều đó?"

Nhìn từ bên ngoài, việc gợi lên một ý tưởng mới và khởi tạo một doanh nghiệp có vẻ khá hấp dẫn. Hãy là ông chủ của chính mình, mặc áo hoodie mỗi ngày, tạo ra một ứng dụng thú vị được mua với giá hàng tỷ đô-la. Khởi nghiệp và tinh thần doanh nhân hiện đang rất phổ biến. Nhưng thực tế thì không hẳn vậy. Hầu hết các doanh nhân đã từ bỏ những công việc thoải mái để dấn thân vào những năm tháng thức đêm, nghi ngờ, nợ nần và lo lắng về nguy cơ thất bại liên tục. Họ phải cố gắng hết sức để vượt qua những giai đoạn khó khăn, thậm chí phải chấp nhận đánh đổi cả tình cảm gia đình, bạn bè, sức khỏe để có được thành công. Đó là lý do tại sao các doanh nhân giỏi nhất, những người thành công nhất, là những người đã thấy thứ gì đó hỏng hóc và không có lựa chọn nào khác ngoài việc sửa chữa nó. Họ đã phát triển ý tưởng của mình bởi họ thấy một vấn đề cần giải quyết. Và vấn đề đó không phải là: "Tôi ghét công việc trong lĩnh vực tài chính của mình."

ĐỪNG CHỈ SÁNG CHẾ, HÃY SỬA CHỮA MỘT SỐ THỨ

Lý tưởng nhất là sự thúc đẩy sáng chế xuất hiện một cách tự nhiên, từ việc bạn quan sát hay trải nghiệm một thứ gì đó có vấn đề, rồi cảm thấy không thể nghỉ ngơi khi chưa sửa chữa được nó. Ở đây, tôi không muốn nói đến những ý tưởng để giải quyết được nạn đói trên thế giới (dù điều đó rất tốt); vấn đề xuất hiện ở mọi quy mô và mức độ quan trọng. Có thể vấn đề là bạn không tìm thấy bộ đồ bơi tôn dáng của mình hoặc hóa đơn truyền hình cáp quá cao. Miễn là nó có thật và tác động đến con người, đó sẽ là nơi khởi đầu cho sự đổi mới có ý nghĩa.

Tất nhiên, trên thực tế, những ý tưởng mới không phải lúc nào cũng phản ánh trực tiếp một vấn đề. Nếu có đầu óc sáng tạo, bạn có thể thức dậy vào giữa đêm và tự hỏi: “Chẳng phải sẽ rất tuyệt sao, nếu…” Hoặc, bạn thậm chí có thể dành một ngày và nghĩ: “Mình chán cuộc sống này lắm rồi. Mình có thể xây dựng cái gì?” Nhưng ngay cả khi ý tưởng của bạn không phải là bắt nguồn từ ước muốn sửa chữa thứ gì đó, bạn nên thử nghiệm nó một cách nghiêm ngặt để đảm bảo đó là thứ mà thế giới thực sự cần. Và quá trình đó bắt đầu bằng cách hỏi: "Tôi đang giải quyết vấn đề gì?"

Bất cứ khi nào ngồi với một khách hàng mới, một trong những câu hỏi đầu tiên tôi đặt ra là họ đang giải quyết vấn đề gì cho người dùng của họ. Đây có vẻ là một câu hỏi khá dễ, nhưng lại rất khó trả lời. Nếu không có thất bại, mỗi doanh nhân sẽ tập trung

vào lợi ích của sản phẩm thay vì nhu cầu của khách hàng. Ví dụ, một người nào đó đưa ra khái niệm phòng tập gym thế hệ mới có thể nói: "Luyện tập chất lượng cao với mức giá phải chăng." Hoặc ai đó khởi chạy nền tảng cho các chủ doanh nghiệp nhỏ có thể phản hồi: "Cung cấp cho người dùng khả năng nhìn thấy và quyền sở hữu dữ liệu của họ". Hãy chú ý rằng chúng không phải là vấn đề; mà là giải pháp.

Tất nhiên, việc những nhà khởi nghiệp chỉ tập trung vào các ý tưởng của họ là điều đương nhiên, họ dành toàn bộ thời gian để tư duy trong giai đoạn đầu xây dựng doanh nghiệp. Có lẽ họ đã xác định được vấn đề từ lâu. Nhưng trong giai đoạn đầu xây dựng thương hiệu, vấn đề bạn đang giải quyết phải có tác động lớn và mang tính liên tục.

Tập trung vào vấn đề này cũng ngăn bạn rơi vào cái bẫy chết người khi cho rằng thế giới đang háo hức chờ đợi sản phẩm của bạn ra mắt. Khi tôi làm việc trong lĩnh vực quảng cáo, chúng tôi thường nói đùa rằng “hiểu biết sâu sắc” trong bản tóm tắt sáng tạo thường là thứ gì đó đi kèm dòng chữ “Tôi ước có một loại ngũ cốc giòn, có nho khô tốt cho sức khỏe và ngon.” Nhưng mọi người lại không muốn điều này. Họ có thể gặp khó khăn trong việc tìm kiếm một bữa ăn sáng nhanh chóng mà không khiến họ cảm thấy béo phì hoặc chậm chạp. Và có lẽ ngũ cốc nho khô giòn của bạn là giải pháp hoàn hảo cho vấn đề này. Nhưng họ không thức dậy vào buổi sáng với ước muốn được thưởng thức ngũ cốc nho khô giòn. Tương tự, mọi người không muốn ý tưởng của bạn tồn tại, bởi họ thậm chí còn không biết đó là một lựa chọn. Vì vậy, khi bạn cố gắng làm rõ vấn đề mà mình đang giải quyết, việc hình dung ra cuộc độc thoại nội tâm của ai đó là một thử nghiệm ban đầu tuyệt vời. Có phải bạn đã xác định được vấn đề nào đó mà một người thực sự đang nghĩ không?

THỬ NGHIỆM Ý TƯỞNG VỚI CÂU HỎI "TẠI SAO?"

Khi bạn đã xác định được vấn đề – một mong muốn hoặc nhu cầu thực sự của một người – thì đã đến lúc phải đào sâu hơn. Điều này được gọi là "thử nghiệm tại sao". Bạn đã từng dành thời gian với một đứa trẻ hai tuổi liên tục hỏi "Tại sao?" bất kể phản ứng của bạn như thế nào chưa? Đã đến lúc dành thời gian cho đứa trẻ hai tuổi đó. Chúng ta hãy quay ngược thời gian và tưởng tượng mình đang mặc chiếc áo hoodie của thế kỷ XIX, có lẽ đó là một chiếc áo khoác có độ dài trung bình mà theo Wikipedia, nó được mặc trong những dịp ít trang trọng hơn thay cho chiếc áo choàng dài. Và một tin tức thú vị là chúng ta vừa phát minh ra xe ô tô! Thật tuyệt vời

phải không? Hãy dành chút thời gian để chúc mừng bản thân và tưởng tượng về IPO.

Giờ đây, chúng ta sở hữu sự đổi mới đáng kinh ngạc này, và đã đến lúc tìm ra vấn đề mà mình đang thực sự giải quyết. Đó không phải là: "Mọi người cần một cách cơ giới hóa cá nhân để đi được từ điểm A đến điểm B." Chúng ta hẳn đều biết câu danh ngôn nổi tiếng của Henry Ford: "Nếu tôi đã hỏi mọi người những gì họ muốn, họ sẽ nói muốn những con ngựa tốt hơn." Chẳng ai đi bộ hoặc cưỡi ngựa dạo phố mà lại muốn có một chiếc xe hơi cả. Nhưng có lẽ vấn đề là: "Con ngựa của tôi đi rất chậm và nhanh xuống sức." Được rồi, tại sao điều đó lại quan trọng? “Ừm, tôi mất quá nhiều thời gian để đến được địa điểm, và không thể đi xa được.” Và tại sao điều đó lại quan trọng? “Tôi dành nhiều thời gian để tự kiếm sống thay vì tận hưởng cuộc sống và hoàn thành mọi việc.” Và tại sao điều đó lại quan trọng? “Bởi cuộc đời ngắn ngủi lắm, tôi vẫn còn rất nhiều thứ muốn làm. Tôi không thể lãng phí cuộc đời trên lưng ngựa được!” Vậy là chúng ta đã hoàn thành. "Thử nghiệm tại sao" luôn kết thúc với nỗi sợ chết. Đó là dấu hiệu duy nhất có thể chấp nhận được rằng bạn đã đi đến cuối chuỗi câu hỏi "tại sao", bởi bạn có thể lập luận rằng sợ chết là động lực cuối cùng cho mọi hành vi của con người. Chỉ khi đó, bạn mới được phép quay lại và xác định xem thông tin nào thực sự liên quan và phù hợp với những gì bạn đang cố gắng tạo ra.

Theo tinh thần của việc đặt ra câu tại sao, bạn có thể hỏi: "Tại sao điều này lại quan trọng?" Chúng ta đã phát minh ra xe hơi; thế chưa đủ sao? Tại sao chúng ta cần phải đánh giá và lo lắng về vấn đề này? "Bởi kiểu tư duy này là sự khác biệt giữa việc tung ra một sản phẩm chỉ là thành công nhất thời với việc xây dựng một thương hiệu được yêu thích hàng thập kỷ. Nó đảm bảo tất cả mọi thứ bạn làm, từ khi bắt đầu thông qua việc thực hiện, được bắt nguồn từ nhu cầu của khách hàng. Thay vì chỉ tập trung vào những gì bạn đang xây dựng, hãy xác định tại sao nó lại quan trọng.

Khá dễ để mô tả ngắn gọn về sản phẩm của bạn. Nhưng đó không phải là ý tưởng về thương hiệu. Các thương hiệu tốt nhất, mạnh mẽ nhất, được mọi người yêu thích, đại diện cho một khái niệm lớn hơn nhiều so với bản thân các sản phẩm của thương hiệu đó. Xin tiếp tục lấy hai ví dụ đã được nhắc đến nhiều lần, giá trị cốt lõi của Nike không phải là giày thể thao; mà là về hiệu suất. Giá trị cốt lõi của Apple không phải là về máy tính; mà là về sự sáng tạo. Có lẽ chiếc xe hơi đại diện cho sự tự do, nhưng bạn sẽ không đi đến được kết luận đó bằng cách bắt đầu với sản phẩm. Bạn đi đến đó

bằng cách bắt đầu với mọi người. Nhu cầu, mối quan tâm, niềm đam mê, ước mơ, mong muốn và nỗi sợ của họ là gì? Chỉ sau đó, bạn mới bắt đầu hiểu được cách làm sao để sản phẩm của bạn phù hợp với nhu cầu của họ.

Bằng cách tập trung vào vấn đề đang giải quyết, bạn sẽ đi từ bản mô tả chức năng về sản phẩm của mình đến giải pháp xúc cảm kết nối mọi người. Nó cũng giữ chúng ta thành thực về những gì mà chúng ta đang làm – điều có lẽ sẽ khiến tất cả những lần thức đêm trở nên dễ chịu hơn một chút.

EMILY HEYWARD là một đối tác sáng lập tại Red Antler, công ty chuyên tư vấn xây dựng thương hiệu cho các công ty khởi nghiệp và dự án khởi nghiệp mới. Cô đã dẫn đầu các nỗ lực xây dựng thương hiệu cho các công ty bao gồm Rent the Runway, One Kings Lane và Vevo.

→ *www.redantler.com*

"ĐỪNG GANH GHÉT, MÀ HÃY SÁNG TẠO."

— BEN HOROWITZ

ĐẶT CÂU HỎI ĐÚNG

— Warren Berger

"Nhà tư vấn doanh nghiệp huyền thoại Peter Drucker từng nhận xét rằng: "Một người không bắt đầu với câu trả lời, họ bắt đầu bằng cách hỏi: 'Câu hỏi của chúng ta là gì?'"

Quan điểm cho rằng, các câu hỏi đôi khi có giá trị đối với một doanh nghiệp hơn là các câu trả lời là phản trực quan. Nhưng hãy hỏi một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu hiện nay, bạn sẽ thấy họ chia sẻ đánh giá của Drucker về tầm quan trọng của việc tập trung vào các câu hỏi. "Việc đặt câu hỏi đúng là điều tôi dành thời gian để suy nghĩ trong những ngày này", Dev Patnaik của Jump Associates – công ty chuyên đưa ra các giải pháp chiến lược hỗ trợ các doanh nghiệp tiến hành đổi mới. Trong khi đó, Eric Ries thấy rằng khi ông đào tạo phương pháp "Khởi nghiệp tinh gọn" (Lean Startup) cho các công ty, một trong những thách thức lớn nhất đối với ông là làm cho khách hàng "chấp nhận sự không chắc chắn và đặt những câu hỏi có vẻ ngớ ngẩn."

Việc đặt câu hỏi có lẽ quan trọng nhất lúc bạn đang ở giai đoạn sông còn khi thành lập một công ty và phát triển ý nghĩa rõ ràng

về sứ mệnh và mục đích của nó. Các câu hỏi sẽ định hướng những lựa chọn mà bạn đưa ra, các hướng bạn chuyển đến, cơ hội bạn theo đuổi (hoặc không thể theo đuổi), và văn hóa bạn tạo ra.

Các câu hỏi tương đối dễ là những câu hỏi thực tế được hỏi thường xuyên: Làm cách nào chúng ta có thể thực hiện nhiệm vụ này một cách hiệu quả hơn? Chúng ta có thể tiết kiệm một vài đô-la ở đâu? Nhưng các câu hỏi giải quyết sứ mệnh và mục đích – "lý do tại sao" của doanh nghiệp – là thách thức lớn hơn. Dưới đây là bảy câu hỏi như vậy. Hãy trả lời chúng sớm – nhưng học cách sống với chúng, bởi đây là những câu mà bạn nên tiếp tục hỏi, lặp đi lặp lại, khi doanh nghiệp của bạn phát triển và trưởng thành.

1. TẠI SAO CHÚNG TA Ở ĐÂY NGAY TỪ ĐẦU?

Hầu hết các công ty khởi nghiệp bắt đầu với cảm nhận rõ ràng về mục đích: ai đó đã đặt ra để giải quyết vấn đề, đáp ứng nhu cầu, trả lời một câu hỏi mà khiến họ lo lắng. Hãy nghĩ về Nest, Square hoặc Dropbox – tất cả đều được đưa vào kinh doanh vì họ tin rằng có thứ gì đó đang thiếu hoặc thất lạc trên thế giới (một bộ điều nhiệt thông minh, một phương tiện cho phép mọi người chấp nhận thẻ tín dụng, một cách lưu trữ dữ liệu tốt hơn). Đó là động lực to lớn và là cách tuyệt vời để khởi sự một doanh nghiệp – nhưng rất dễ mất tầm nhìn định hướng mục đích khi việc kinh doanh trở nên thực tế. Các vấn đề sinh tồn hằng ngày và áp lực tài chính bắt đầu ập đến. Các công ty có thể nhanh chóng đánh mất tầm nhìn về những gì thực sự quan trọng. Vì vậy, bạn phải tiếp tục đặt câu hỏi: "Tại sao chúng ta ở đây?" và tập trung vào mọi lúc (đặt một biểu ngữ trên tường nếu cần thiết). Theo lời của Drew Houston ở Dropbox, việc chúng ta tập trung vào mục tiêu chính thực sự quan trọng, giống như chúng ta là "một chú chó đuổi theo quả bóng tennis". Đừng rời mắt khỏi quả bóng tennis đó.

2. NẾU CHÚNG TA BIẾN MẤT, AI SẼ NHỚ CHÚNG TA? VÀ TẠI SAO?

Câu hỏi này được Doug Rauch, cựu Chủ tịch của Trader Joe's, chia sẻ với tôi. "Đó là câu hỏi mà mọi công ty nên tự hỏi," Rauch nói, bởi nó tập trung vào những gì khiến bạn trở nên độc đáo và có giá trị, đồng thời cũng xác định rõ những ai là khách hàng cốt lõi của bạn và tại sao họ cần bạn. Nếu không thể trả lời cụ thể câu hỏi này (gợi ý: "mọi người" không phải là câu trả lời hay), bạn cần phải thực hiện nó.

3. LĨNH VỰC KINH DOANH CỦA CHÚNG TA LÀ GÌ?

Câu hỏi này buộc bạn phải khám phá mối quan hệ sâu sắc hơn của mình với khách hàng – ngoài sản phẩm hoặc dịch vụ rõ ràng mà bạn đang cung cấp. Nike bắt đầu bán giày thể thao nhưng đã sớm thấy rằng công việc kinh doanh thực sự của họ là giải quyết các nhu cầu liên quan đến phong cách sống chủ động của mọi người. Điều này cho phép họ mở rộng sản phẩm và phát triển khi cuộc sống của khách hàng nâng cao. Việc liên tục đặt ra câu hỏi này trở nên quan trọng hơn trong giai đoạn thay đổi. Doanh nghiệp mà bạn khởi sự vào tháng trước có thể không còn tồn tại trong năm tới, nhưng nếu bạn đã xác định được giá trị thực mà mình cung cấp cho thế giới, bạn có thể điều chỉnh và tồn tại ngay cả khi thị trường xung quanh thay đổi.

4. LÀM THẾ NÀO CHÚNG TA CÓ THỂ HƯỚNG VỀ MỘT SỨ MỆNH VÀ KHÔNG CHỈ LÀ MỘT CÔNG TY?

Chắc chắn bạn đã có một sản phẩm tuyệt vời; rất nhiều người cũng vậy. Nếu bạn muốn thực sự hình thành một mối quan hệ với khách hàng, hãy tự hỏi làm thế nào bạn có thể kết nối sâu hơn với họ – ở một mức độ có thể tận dụng lợi thế của thứ gì đó mà mọi người thực sự quan tâm. Ngày nay, những người tiêu dùng sành sỏi và các nhân viên tài năng bị thu hút bởi các thương hiệu và công ty nổi bật với thứ gì đó đáng giá. Nhưng quan điểm mà bạn đưa ra phải xác thực và phù hợp. Hãy tự hỏi bản thân: "Thế giới đang cần những gì... mà chúng ta có thể độc quyền cung cấp?" CEO của Panera, Ron Shaich, đã giải quyết câu hỏi này, và việc đó dẫn đến sự ra mắt của Panera Cares, một sáng kiến mở một số quán cà phê trả-tiền-theo-khả năng giống hệt với các nhà hàng khác của chuỗi, ngoại trừ việc khách hàng trả những gì họ muốn hoặc có thể mua được. Thế giới đang đói, Panera đã có bánh mì. Panera kết nối hai thực tế này theo cách biến công ty trở thành một sứ mệnh.

5. CHÚNG TA SẴN SÀNG HY SINH ĐIỀU GÌ?

Shaich nói với tôi rằng khi công ty phát triển ý tưởng Panera Cares và triển khai nó vào thực tiễn (CEO đích thân làm việc tại quán cà phê đầu tiên), một số lựa chọn khó khăn phải được thực hiện để đảm bảo tính toàn vẹn của chương trình: một menu đầy đủ thay vì bị giới hạn... Shaich nói, tại mỗi bước, công ty phải đặt ra câu hỏi: Chúng ta muốn đi theo lối tắt này hay làm theo đúng trình tự? Trung thành với một nhiệm vụ hoặc mục đích thường đòi hỏi chúng ta phải đưa ra các quyết định khó khăn. "Khi đến lúc phải lựa chọn giữa doanh thu và mục đích, bạn hãy nhớ rằng được cái này thì phải mất cái kia", nhà tư vấn Tim Ogilvie của Peer Insight

nói. Ông nhắc đến ví dụ về Whole Foods sẵn sàng ngừng bán tôm hùm sống trong một thời gian dài cho đến khi họ có thể tìm được một nhà cung cấp đã thực hiện quy trình thu hoạch tôm hùm một cách nhân đạo. "Đó là sự lựa chọn khó khăn, nhưng khi bạn lựa chọn mục đích chứ không phải doanh thu, mọi người có thể thấy được điều đó", Ogilvie nói. "Và sau đó, họ sẽ dành niềm tin nhiều hơn vào công ty và mục đích của công ty đó."

6. CHÚNG TA CÓ THỂ TẠO NÊN MỘT TRẢI NGHIỆM TỐT HƠN BẰNG CÁCH NÀO?

Theo Eric Ries, tác giả của *Khởi nghiệp tinh gọn*, đây là một câu hỏi quan trọng – mặc dù hầu hết các doanh nghiệp không bao giờ nghĩ đến nó. Mối quan tâm chính thường là "sản xuất sản phẩm", chứ không phải "tạo nên trải nghiệm". Nhưng cách để tạo ra sản phẩm tốt hơn là đạt được trải nghiệm tốt hơn. Ries nói rằng, chúng ta cần bắt đầu với việc thừa nhận "chúng ta đang hoạt động trong bối cảnh không chắc chắn – và mục đích của việc xây dựng một sản phẩm hoặc thực hiện bất kỳ hoạt động nào khác là tạo ra một trải nghiệm để làm giảm sự không chắc chắn đó." Điều này có nghĩa là thay vì đặt câu hỏi 'Chúng ta sẽ tạo ra cái gì?', chúng ta nên nhấn mạnh 'Chúng ta sẽ học hỏi cái gì?' "Và sau đó, bạn tập trung vào việc tạo ra sản phẩm khả thi tối thiểu có thể giúp bạn học hỏi," ông nói. Cách tiếp cận này còn có thể giúp mở khóa sự sáng tạo sẵn có trong công ty của bạn. "Hầu hết các công ty có đầy đủ các ý tưởng, nhưng họ không biết cách tìm hiểu xem những ý tưởng đó có hiệu quả hay không," Ries nói. "Nếu bạn muốn thu hoạch tất cả những ý tưởng đó, hãy cho phép nhân viên trải nghiệm nhiều hơn – để họ có thể tự tìm ra câu trả lời cho câu hỏi của mình."

7. CÂU HỎI VỀ SỨ MỆNH CỦA CHÚNG TA LÀ GÌ?

Bạn biết đấy, điều này không nên bị nhầm lẫn với tuyên bố sứ mệnh của bạn. Tuyên bố sứ mệnh của bạn có lẽ là một khẩu hiệu quảng cáo hơn là bản mô tả chính xác các ý tưởng của bạn. Nhưng đó là một cuộc thảo luận khác; những gì tôi đang nói đến ở đây là một mục tiêu không giới hạn, liên quan đến tương lai, được thể hiện rõ nhất như một câu hỏi chưa được trả lời. Ngay bây giờ, chúng ta đang cung cấp một sản phẩm X khá tốt, nhưng làm thế nào chúng ta có thể cung cấp thêm X, Y, và Z? Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng những gì chúng ta làm để thực sự thay đổi thế giới? Bạn chưa phải trả lời câu hỏi này sớm; có thể mất nhiều năm để có được câu trả lời. Vì vậy, hãy trở nên táo bạo và đầy tham vọng. Hãy tạo cho mình thứ gì đó để theo đuổi. Hãy chia sẻ nó với

tất cả đối tác, từ những người làm việc cho bạn đến khách hàng của bạn. Nó nói với họ rằng bạn đang ở trên một hành trình quan trọng. Nó công nhận phạm vi tiềm năng, sự thay đổi và khả năng thích ứng của bạn. Nó thách thức bạn và mời những người khác giúp bạn trả lời câu hỏi này.

Hãy tự hỏi chính mình bảy câu hỏi này – cùng rất nhiều câu hỏi khác – và chúng sẽ giúp bạn tìm ra những gì mà bạn đang làm, tại sao bạn làm điều đó và cách bạn có thể làm tốt hơn. Như Shaich của Panera từng nói: "Hãy tìm kiếm những gì bạn muốn đạt được – và các câu hỏi là phương tiện để tìm kiếm."

WARREN BERGER là tác giả cuốn A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas (tạm dịch: Câu hỏi hay hơn: Sức mạnh của câu hỏi để khơi mào ý tưởng đột phá).

→ www.amorebeautifulquestion.com

BÍ QUYẾT BỎ TÚI

—Xác định mục đích của bạn

• MỤC ĐÍCH LÀ CHIẾC LA BÀN ĐỊNH HƯỚNG

Tích cực làm việc để tìm ra mục đích của bạn và tóm lược một cách ngắn gọn. Nó tập trung vào những điều quan trọng nhất và cung cấp lộ trình cho các hành động trong tương lai.

• TÌM KIẾM CÂU HỎI "TẠI SAO"

Sử dụng bài trắc nghiệm câu hỏi "tại sao" để tìm kiếm vấn đề thực sự mà sản phẩm của bạn sẽ giải quyết và đặt nền móng cho thương hiệu mà mọi người có thể kết nối sâu với nó.

• NÂNG CẤP HỆ THỐNG HOẠT ĐỘNG

Bổ sung tầm nhìn của bạn hướng tới thực tiễn kinh doanh tinh gọn, hợp tác mở và tập trung vào học hỏi và trải nghiệm.

• TÌM KIẾM BÊN NGOÀI, CHỨ KHÔNG PHẢI BÊN TRONG

Đừng tập trung vào những gì bạn cần mà hãy tập trung vào những gì thế giới cần. Hãy thực hiện với sự nhiệt tình, theo trực giác và khách hàng của bạn.

• HÃY LÀ NGƯỜI CHO, ĐỪNG LÀ NGƯỜI LẤY

Mỗi khi bạn đưa ra quyết định, hãy xem cách doanh nghiệp của bạn có thể "tạo ra nhiều giá trị hơn những gì nó nắm giữ".

• LUÔN LUÔN ĐẶT RA CÂU HỎI KHÓ

Coi bản thân doanh nghiệp của bạn như một sản phẩm mà bạn liên tục sửa đổi và phát triển. Nên nhớ rằng không có câu trả lời nào mà không có câu hỏi.

Chương 2
Xây dựng sản phẩm

Cách thiết kế, thử nghiệm, ra mắt và tinh chỉnh trải nghiệm sản phẩm tuyệt vời

Sản phẩm là thuật ngữ dùng để mô tả một nỗ lực và đam mê. Như lời Steve Jobs, "gã say mê sản phẩm" (product guy) xuất chúng, từng nói: "Mọi sản phẩm tốt mà tôi từng thấy đều do một nhóm người cực kỳ quan tâm đến việc tạo nên thứ gì đó tuyệt vời mà họ và bạn bè của họ muốn. Họ muốn tự sử dụng nó."

Hai lý tưởng dẫn dắt mọi sự phát triển sản phẩm tuyệt vời được đưa ra trong tuyên bố trên: sự nhiệt tình đưa thứ gì đó tuyệt vời đến với thế giới và sự tập trung liên tục vào khả năng sử dụng.

Nếu bạn chọn chấp nhận nó, nhiệm vụ của bạn là tập trung cao độ vào việc tạo nên một sản phẩm tuyệt vời, liên tục lặp lại và tạo nguyên mẫu, do đó, bạn có thể sớm thất bại để học hỏi nhanh chóng, đồng thời cho người dùng đặc quyền trên tất cả và tạo ra trải nghiệm đơn giản, dễ dàng và thú vị.

Nhưng hãy nhớ rằng: Sự kiểm chứng sẽ diễn ra trong quá trình. Việc phác thảo một sản phẩm thu hút khách hàng tốn nhiều thời gian, vì vậy hãy đảm bảo bạn tìm ra cách để tận hưởng trong khi đang thực hiện nó.

LÀM "ĐÚNG" MỘT SẢN PHẨM

— Andy Dunn

Người tiêu dùng chỉ cần một thứ từ thương hiệu của bạn. Có lẽ bạn muốn rằng họ sẽ cần mọi thứ từ bạn, nhưng sự thực là: người tiêu dùng chẳng quan tâm đến những gì bạn muốn. Công việc của

bạn là quan tâm đến những gì họ muốn, không phải những gì bạn muốn họ muốn. Sự khác biệt giữa hai điều trên là khoảng cách giữa một công ty lấy khách hàng làm trung tâm và một công ty lấy mình làm trung tâm.

Rất nhiều thương hiệu không làm điều đó bởi trong quá trình cố gắng làm đúng việc, họ lại chẳng làm đúng việc gì. Một thương hiệu tuyệt vời là đặc quyền có được thông qua một sản phẩm, chứ không phải một bộ các sản phẩm. Nhà thiết kế, người bán và nhà sáng lập thường suy nghĩ về bộ các sản phẩm. Người tiêu dùng thì nghĩ về từng mặt hàng.

Đó là lý do tại sao cách tốt nhất để bắt đầu là làm đúng một việc. Điều đó giúp bạn có quyền chuyển từ sản phẩm này sang sản phẩm khác. Để có được một sản phẩm đầu tiên phù hợp và chứng minh nó với khách hàng sẽ tốn khá nhiều thời gian – bởi nếu bạn không làm như vậy, sẽ không có ai đón chờ sản phẩm thứ hai.

Những câu chuyện về các sản phẩm nổi bật từng khởi tạo những thương hiệu lớn thường lấn át những câu chuyện về các thương hiệu nổi bật đã bắt đầu với nhiều sản phẩm tuyệt vời. Bạn biết tôi sẽ nhắc tới ai rồi đấy: Ralph Lauren và chiếc cà vạt, Diane von Furstenberg và chiếc váy quấn, Potbelly và bánh sandwich nóng, Theory và chiếc quần nữ, Tory Burch và giày búp bê, Kate Spade và túi xách, Google và một thanh tìm kiếm duy nhất trên một trang nền trắng, Warby Parker và cặp kính...

Bạn muốn sản phẩm đầu tiên của mình được người dùng ban đầu mong đợi và việc này khó thực hiện với nhiều sản phẩm. Nhà đồng sáng lập của Y Combinator, Paul Graham, đã viết về điều này trong bài luận "Làm thế nào để có được những ý tưởng khởi nghiệp":

Khi ai đó khởi tạo một công ty khởi nghiệp, họ phải có ít nhất một số người dùng thực sự cần sản phẩm của họ – không chỉ những người sẽ sử dụng sản phẩm của họ vào một ngày nào đó, mà còn là những người muốn họ nhanh chóng ra mắt sản phẩm. Thông thường, nhóm người dùng ban đầu này khá ít, lý do đơn giản vì nếu có một lượng lớn người rất cần và một công ty khởi nghiệp không tốn quá nhiều nỗ lực để xây dựng, họ có thể đã tồn tại từ lâu. Điều đó có nghĩa là bạn phải dàn xếp theo một chiều: bạn có thể hoặc xây dựng được thứ gì đó mà một lượng lớn người chỉ muốn số lượng ít, hoặc một số ít người muốn một số lượng lớn. Bạn nên chọn về sau. Không phải tất cả ý tưởng kiểu đó đều là ý tưởng khởi nghiệp tốt, nhưng gần như tất cả ý tưởng khởi nghiệp tốt đều thuộc kiểu đó.

Bài học ở đây là: Nếu không tập trung liên tục vào sản phẩm đầu tiên, bạn sẽ không có quyền quyết định. Bạn phải giành được quyền làm sản phẩm thứ hai.

Tại Bonobos, chúng tôi phải mất nhiều năm để hoàn thiện sản phẩm đầu tiên: quần dành cho nam giới – và chúng tôi vẫn đang làm việc hằng ngày để cải thiện chúng. Người đồng sáng lập với tôi, Brian Spaly, đã bắt đầu phát triển ý tưởng cho loại quần tốt hơn vào năm 2005 khi chúng tôi còn là bạn cùng phòng tại Trường Kinh doanh Stanford. Anh đã tiến hành nghiên cứu khách hàng tinh gọn vào năm 2006 với các bạn cùng lớp, kể cả tôi. Anh muốn biết loại quần mà chúng tôi mặc, chúng tôi nghĩ gì về chúng và nơi chúng tôi mua.

Điều Brian phát hiện ra là không ai thực sự thích quần của họ. Anh đã phát triển các nguyên mẫu đầu tiên có tên "quần Spaly" để giải quyết vấn đề này vào năm 2007. Quần Spaly thực sự phù hợp hơn – với cạp quần có đường viền sáng tạo và phù hợp với tư thế ngồi và phần bắp đùi, điều này đã giải quyết vấn đề "quần của Mỹ quá rộng còn quần của châu Âu quá chật". Anh sử dụng vải mềm để may quần với một số màu sắc tươi sáng, và màu viền túi tương phản bắt mắt nhấn mạnh vào chi tiết. Bạn biết mình có một sản phẩm "hit" khi bạn có 10.000 đô-la trong tay từ lần sản xuất đầu tiên, điều mà Brian đã sớm làm được.

Khi tôi nhận ra sở thích của Brian có thể giúp anh thành lập một công ty, tôi quyết định sẽ giúp anh làm điều đó. Cuối cùng, theo lời mời của anh, tôi trở thành CEO sáng lập. Chúng tôi hợp tác và bán quần một cách điên cuồng trong sáu tháng tiếp theo cho tất cả những người mà chúng tôi biết. Chúng tôi đã tổ chức các buổi triển lãm quần và thậm chí là... tiệc quần. Tôi mang túi đựng quần ở khắp mọi nơi tôi đến, kể cả đám cưới ở LA hay Hawaii – nơi tôi cảm thấy hơi xấu hổ khi mình là người duy nhất mặc quần dài và tham gia buổi tiệc cocktail cạnh bể bơi.

Chúng tôi không tiến hành trao đổi với nhà đầu tư thiên thần cho đến khi có hàng chục nghìn đô-la doanh thu. Điều này trái ngược với mô hình mà trong đó bạn kêu gọi tiền mua hạt giống trước khi biết liệu sản phẩm của mình có hiệu quả hay không. Chúng tôi may mắn có thể làm được điều này bởi Brian đã tiết kiệm tiền đầu tư vào vốn lưu động để thành lập công ty, và tôi đã được trả 401.000 đô-la với tư cách CEO trong vài tháng đầu.

Chúng tôi không bao giờ nghĩ về sản phẩm thứ hai. Trên thực tế, tôi đã có một slide trong phần phụ lục của bài thuyết trình kêu gọi

nhà đầu tư thiên thần ban đầu thể hiện sự tiến triển của các sản phẩm mà chúng tôi có thể mất nhiều năm để thành công, và tôi sẽ không bao giờ quên những gì Andy Rachleff nói với mình: “Tôi không muốn anh suy nghĩ về chuyện này cho đến khi anh chứng minh mình bán được loại quần kia."

Chúng tôi đã ghi chép lại doanh số bán hàng vào một tệp Excel và thanh toán theo cách cũ: sử dụng tiền mặt và séc. 90% khách hàng đã mua quần. 25% khách hàng mua tối thiểu ba chiếc. Chúng tôi đã bán được 475 chiếc quần vào mùa hè đó. Thậm chí, chúng tôi còn chưa ra mắt trang thương mại điện tử nhưng đã kiếm được 50.000 đô-la doanh thu từ bán hàng trực tiếp và qua thư.

Bây giờ, chúng tôi đã sẵn sàng cho một mô hình bán hàng có thể mở rộng hơn – mô hình thương mại điện tử. Vào mùa hè năm đó, tôi đã tuyển dụng Erik Allebest – bạn học cùng lớp với tôi tại Stanford, người đã xây dựng trang web thương mại điện tử cờ vua lớn nhất ở Mỹ, về làm cố vấn cho chúng tôi. Trước khi chuyển đến New York, chúng tôi đã dành cả mùa hè năm 2007 trong chiếc lều tròn sau một căn nhà ở Menlo Park để xây dựng phiên bản đầu tiên của trang thương mại điện tử Bonobos: trang web (hiện không còn khả dụng) www.bonobospants.com.

Khi khởi chạy trang web vào tháng 10 năm 2007, chúng tôi đã tăng cường các nỗ lực bán hàng trực tiếp của mình. Chúng tôi bán nhiều hơn để đáp ứng nhu cầu của bộ máy bán hàng tự động mới. Chúng tôi mở rộng các buổi triển lãm tới Chicago, Philadelphia, DC và Boston. Chúng tôi cũng bắt đầu đạt được khả năng PR tuyệt vời. Tạp chí điện tử UrbanDaddy dành cho phái mạnh đã đăng tải một câu chuyện về chúng tôi, và điều đó đã thúc đẩy nhiều lưu lượng truy cập đến mức khiến trang web của chúng tôi gặp sự cố. Đó cũng là 2.000 đô-la đầu tiên mà chúng tôi kiếm được.

Với hệ thống PR, truyền miệng, bán hàng cá nhân liên tục tuyệt vời cùng một số thử nghiệm với marketing trực tuyến, chúng tôi đã đặt ra 1 triệu đô-la doanh thu dự phòng trong sáu tháng sau khi ra mắt lĩnh vực thương mại điện tử. Sáu tháng sau, con số đó đã tăng gấp đôi lên 2 triệu đô-la.

Tôi ngạc nhiên khi suy nghĩ về điều này. Chúng tôi chỉ có một phong cách quần duy nhất, và chỉ có một kiểu giày cổ cao phù hợp. Chúng tôi không cung cấp chiều dài quần nên rất có thể bạn sẽ lấy phải quần bị ngắn. Chúng tôi chỉ có một số lựa chọn vải với khoảng hơn chục màu. Chúng tôi chưa có quần denim và quần

chinos. Và không có cách nào để thử quần trước khi bạn mua chúng. Tuy nhiên, chúng tôi đã thấy một xu hướng tăng trưởng theo phong cách hình cây gậy hockey. Làm sao lại có thể thế chứ?

Rất nhiều quần của nam giới không vừa vặn. Chúng tôi đã tập trung hoàn toàn vào vấn đề này, và hầu hết các chàng trai đã sử dụng quần của chúng tôi đều nhận xét là nó vừa vặn hơn. Chúng tôi cũng gợi lại kỷ niệm về mô hình dịch vụ của mình. Rất nhiều người đàn ông không thích kiểu mua sắm truyền thống – chúng tôi đã cung cấp trải nghiệm mới: cốt lõi là kỹ thuật số, và sẽ mang tính cá nhân hơn khi được đội ngũ chăm sóc khách hàng hỗ trợ. Chúng tôi đã rõ ràng về thông điệp của mình: hãy đến với chúng tôi vì bạn muốn có chiếc quần tuyệt vời và muốn sở hữu chúng theo một cách tốt hơn.

Sáu năm sau, chỉ có dưới 10% hoạt động sản xuất quần của chúng tôi sử dụng phong cách quần ống loe ban đầu. Bây giờ, quần chiếm ít hơn 40% tổng doanh thu của chúng tôi. Và chúng tôi có các cửa hàng "Guideshop" ở nhiều thành phố lớn, nơi bạn có thể thử quần, được nhận lời khuyên về phong cách từ chuyên gia và hàng được chuyển đến tận cửa nhà bạn. Chúng tôi đã đi một chặng đường dài, nhưng sẽ không bao giờ thực hiện nổi nếu đó không phải là cho sản phẩm đầu tiên.

Nhưng có một nghịch lý: ngay cả khi bạn tạo ra hai món đồ tuyệt vời ngay tức thì, việc bạn có hai thứ vẫn không khiến khách hàng hiểu công việc của bạn là gì. Tại sao bạn bắt đầu với hai sản phẩm, trong khi nó tạo ra nhiều rủi ro hơn, đòi hỏi nhiều vốn hơn, làm sao nhãng sự tập trung của bạn, và khiến việc gửi đi thông điệp rằng bạn là ai trong những cơ hội đầu tiên này trở nên khó khăn hơn? Hãy nhớ rằng: bạn sẽ có cơ hội tăng doanh thu và mở rộng thương hiệu sau đó.

Giám đốc Tài chính (CFO) của chúng tôi rất thích nhắc tôi rằng: "Tiền luôn cạn kiệt nhanh hơn cơ hội."

ANDY DUNN là một doanh nhân tập trung vào việc xây dựng các công ty lớn trong lĩnh vực Internet người dùng. Ông là CEO và nhà sáng lập của Bonobos, Inc., công ty mẹ của Bonobos, Maide golf và AYR, đồng thời là nhà sáng lập của công ty đầu tư thiên thần Red Swan Ventures.

→ www.bonobos.com

“CHÚNG TA SẼ NHÌN THẤY Ý NGHĨA THỰC SỰ CỦA MỌI VIỆC

CHỈ BẰNG CÁCH LỰA CHỌN, LOẠI BỎ, VÀ NHẤN MẠNH.”

— Georgia O’Keeffe

TẠO RA TRẢI NGHIỆM, CHỨ KHÔNG PHẢI SẢN PHẨM

— Scott Belsky

Gần đây, có rất nhiều cuộc trao đổi về "sản xuất sản phẩm", như thể quá trình này là một chiều – dưới sự kiểm soát hoàn toàn của nhà sản xuất. Chắc chắn, thiết kế và kỹ thuật là trọng tâm của quá trình tạo ra một sản phẩm tuyệt vời, nhưng hóa ra những người sáng tạo sản phẩm tuyệt vời không chỉ là nhà sản xuất mà còn là người quản lý.

Đối với khách hàng, sản phẩm chỉ là trải nghiệm của họ về nó. Vì vậy, khi bạn đang phát triển một sản phẩm, vai trò chính của bạn thực chất là quản lý trải nghiệm của những người sẽ sử dụng nó. Điều đó có nghĩa là một nhà sản xuất sản phẩm tuyệt vời phải có sự thấu cảm với trải nghiệm của người dùng.

Trong những năm qua, tôi đã tham gia phát triển nhiều sản phẩm: một số sản phẩm vật lý như dòng máy tính xách tay cho tổ chức có tên “Action”; một số sản phẩm kỹ thuật số, chẳng hạn Behance cũng như các công ty khởi nghiệp mà tôi đã tư vấn như Pinterest và Uber; một số trải nghiệm ngoại tuyến, như hội nghị 99U và cuốn sách Making Ideas Happen (Biến ý tưởng thành hiện thực), cũng như việc cộng tác với Jocelyn trong loạt sách này. Trong thời gian đó, tôi đã phát triển phương pháp tiếp cận riêng để quản lý sản phẩm và quan sát các thực tiễn tốt nhất từ những hoạt động mà tôi tham gia.

ĐẶT RA THAM VỌNG VÀ DUY TRÌ SỰ ĐƠN GIẢN

Hãy cảnh giác với xu hướng sáng tạo mà trong đó chúng ta ngày càng tích hợp thêm nhiều tính năng và tùy chọn. Tầm nhìn lớn cần phải được tối giản để trở nên hiệu quả. Mặc dù sự phức tạp của sản phẩm có thể khiến bạn thích thú, nhưng cũng có thể khiến người dùng thất vọng. Thông thường, các sản phẩm tuyệt vời sẽ đạt được một lợi thế thông qua sự đơn giản ban đầu của chúng (thường là vấn đề về tính hiệu quả), nhưng khi được phát triển, chúng lại trở nên quá phức tạp hoặc cồng kềnh. Tôi gọi nó là "chu kỳ mất đi sự đơn giản", nó diễn ra như sau:

Bước 1: Người dùng thích thú với sản phẩm đơn giản.

Bước 2: Sản phẩm đơn giản đó được phát triển và bổ sung thêm nhiều tính năng.

Bước 3: Người dùng chuyển hướng sang một sản phẩm khác đơn giản hơn.

Hầu hết các phần mềm đều là "nạn nhân" của chu kỳ này. Một chương trình như Microsoft Word hoặc Outlook ban đầu giống như một chương trình thư hoặc bộ xử lý đơn giản, nhà phát triển bổ sung thêm nhiều tính năng, sau đó tạo ra nhu cầu đối với Google Documents hoặc Gmail. Bí quyết ở đây là phải thường xuyên đơn giản hóa mọi khía cạnh của sản phẩm cho người dùng lần đầu. Điều đó sẽ cho bạn biết căn nguyên tại sao sản phẩm của bạn quan trọng và những gì tạo nên sự hiệu quả của nó ngay từ đầu.

GIÚP KHÁCH HÀNG CỦA BẠN Ở LẠI TRONG 15 GIÂY ĐẦU TIÊN

Mọi người bạn gặp – và mọi người truy cập vào trang web hoặc sử dụng các sản phẩm của bạn – trước tiên phải được thuyết phục rằng họ nên quan tâm đến sản phẩm của bạn. Tại sao? Bởi tất cả chúng ta đều uể oải trong 15 giây đầu tiên của bất kỳ trải nghiệm mới nào. Điều này không có ý chỉ bản chất hoài nghi của con người. Tôi tin rằng đây là sự hiểu biết cần thiết để xây dựng các sản phẩm và trải nghiệm tuyệt vời cả trực tuyến lẫn ngoại tuyến.

Chúng ta lười biếng theo nghĩa rằng chúng ta không muốn đầu tư nhiều thời gian hay năng lượng để thực sự hiểu điều gì đó. Chúng ta thiếu kiên nhẫn và mất tập trung. Cuộc sống cũng có một đường cong học tập dốc như vậy, với việc chúng ta ít khi dành đủ thời gian cho công việc, vui chơi, học tập và tình yêu. Và như thế, khi một thứ gì đó hoàn toàn mới đòi hỏi quá nhiều nỗ lực, chúng ta chỉ để cho nó trôi qua. Các trang bán hàng quá phức tạp, việc giải nén mất thời gian, những quy trình đăng ký quá nhiều bước và các điểm gây nản lòng khác cản trở việc quay trở lại trang ngay lập tức đang khiến khách hàng cảm thấy khó chịu. Khách hàng mới cần thứ gì đó nhanh chóng ngay lúc này, bất kể họ có thể nhận được gì sau này đi chăng nữa.

Đội ngũ thiết kế sản phẩm tuyệt vời nhất mà tôi biết luôn lấy sự lười biếng này làm trọng tâm và sử dụng nó để làm nền tảng cho quá trình phát triển của họ. Ví dụ: tại Behance, trong phiên bản đầu tiên của quá trình đăng ký dịch vụ của chúng tôi, chúng tôi đã yêu cầu các thành viên mới chọn ba trường quảng cáo hàng đầu của họ. Những người dùng mới mất trung bình 120 giây để

duyệt danh sách và chọn các trường hàng đầu. Chúng tôi đã mất khoảng 10% thành viên mới trong phần này. Vì vậy, cuối cùng chúng tôi quyết định xóa nó khỏi quá trình đăng ký và sẽ ghi chép thông tin sau khi người dùng đã hoạt động trên trang web. Vậy kết quả thế nào? Lượt đăng ký đã tăng vọt.

Sự gắn kết có ý nghĩa (tốt hơn hoặc tệ hơn – với các sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt là Internet) chỉ xảy ra khi chúng ta vượt qua sự lười biếng và ích kỷ ban đầu – những cảm xúc luôn gắn với bất kỳ trải nghiệm mới nào.

Nhưng thứ gì kéo chúng ta qua? Mồi nhử.

HÃY CHẮC CHẮN ĐỂ CÓ MỒI NHỬ

Mồi nhử hiệu quả sẽ thu hút những lợi ích ngắn hạn (còn gọi là sự ích kỷ và thiếu kiên nhẫn của chúng ta) nhưng lại được kết nối với một lời hứa dài hạn. Khi bạn thấy lời nhắc kiểu như "Hãy đăng ký trong vài giây để tổ chức lại cuộc sống của bạn", thì đó chính là mồi nhử. Các tiêu đề chúng ta đọc trên báo là những mồi nhử. Các trang web hẹn hò có đầy mồi nhử.

Hãy lấy quá trình mua một cuốn sách làm ví dụ: bất kể được viết tốt và thú vị như thế nào, một cuốn sách vẫn chỉ là hàng trăm trang chứa các dòng chữ đen trắng (hoặc một tài liệu kỹ thuật số) cho đến khi bạn thực sự đọc nó. Trong trường hợp này, mồi nhử chính là bìa. Một cuốn sách có bìa đẹp sẽ khơi dậy sự tò mò của bạn và buộc bạn phải chọn nó.

Nếu không có mồi nhử – có thể là một trang bìa đẹp, một khẩu hiệu tuyệt vời hoặc một đoạn video thuyết trình thú vị dài 30 giây – bạn sẽ không thể thu hút sự chú ý của người dùng. Và nếu bạn không thể làm được điều đó thì trải nghiệm người dùng sâu sắc hơn sẽ không còn quan trọng nữa, bởi lẽ người dùng sẽ chẳng buồn tìm hiểu thêm về sản phẩm của bạn.

Thách thức là tạo ra trải nghiệm sản phẩm cho hai tư duy khác nhau. Trong bán lẻ, những gì bạn trưng bày ở tủ kính sẽ quyết định khách hàng có bước vào mua hay không. Nhưng nghệ thuật bày hàng ở tủ kính hoàn toàn khác với việc bán hàng tại cửa hàng và chất lượng thực tế của sản phẩm. Trong lĩnh vực xuất bản, bìa sách là yếu tố chủ chốt quyết định việc độc giả có chọn cuốn sách đó hay không, nhưng nghệ thuật thiết kế bìa hoàn toàn khác với nghệ thuật viết. Khi bạn cố gắng tạo ra cả bìa và cuốn sách, hoặc trưng bày hàng ở tủ kính và lựa chọn sản phẩm – với cùng một

mục tiêu, có thể bạn sẽ thất bại ở cả hai việc.

Khi bạn xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ, hãy thực hiện một cách tiếp cận kép. Hãy coi việc tối ưu hóa trải nghiệm sản phẩm trong 15 giây đầu tiên như một dự án khoanh vùng. Sau đó, đối với những khách hàng thực sự tham gia, hãy xây dựng một trải nghiệm có ý nghĩa và mối quan hệ kéo dài suốt đời với họ. Nói cách khác, hãy đưa ra quyết định với cả tâm trí ngắn hạn cũng như dài hạn.

Nói thì dễ nhưng làm được mới khó.

Một hiểu biết khác về trách nhiệm quản lý sản phẩm mà tôi đã đúc kết được là: người dùng sẽ không làm theo hướng dẫn. Chẳng hạn, lần cuối bạn đọc hướng dẫn sử dụng là khi nào? Hầu hết mọi người đều không đọc hướng dẫn sử dụng. Thay vào đó, họ cứ thế lao vào và bắt đầu khám phá.

Mọi người sẽ nhanh chóng làm quen với sản phẩm của bạn và khám phá các tính năng bề mặt mà không cần bạn trợ giúp. Đại đa số người dùng sẽ tiếp tục sử dụng sản phẩm chỉ với những tính năng ban đầu mà họ đã khám phá ngay từ đầu. Bạn đã bao giờ sử dụng nút "Quay trở lại kênh gần nhất vừa chọn" trên chiếc điều khiển tivi chưa? Bạn đã bao giờ sử dụng iPhone để thiết lập lời nhắc chưa? Bạn đã lập trình cho máy tính của mình sử dụng các phím tắt, cho phép bạn nhập một vài chữ cái để chèn các câu thường được sử dụng chưa? Không có tính năng nào trong số này là một phần của trải nghiệm người dùng mặc định, và do đó, bạn có thể không sử dụng chúng.

Dave Morin, đồng sáng lập và CEO của mạng xã hội di động Path, thường nói: "Đề ra nguyên tắc thì dễ nhưng đặt làm mặc định mới khó." Cho dù bạn có thể có rất nhiều thứ khác để cung cấp, nhưng "trải nghiệm mặc định" – điều xảy ra mà không cần học hỏi hay tùy chỉnh thêm từ người dùng – mới là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của sản phẩm. Điều đó có nghĩa rằng, trải nghiệm mặc định là điều bạn muốn tập trung nhất. Thật khó để làm điều này, bởi với tư cách là người tạo ra sản phẩm, bạn sẽ luôn là người dùng có kinh nghiệm nhất. Tuy nhiên, những người dùng mới nhất của sản phẩm sẽ luôn quan trọng hơn bạn.

Đừng bao giờ quên rằng việc tạo ra sản phẩm là tạo ra trải nghiệm. Công việc của bạn không chỉ là cung cấp cho khách hàng một thứ gì đó có giá trị, mà còn là giúp họ sử dụng nó.

Trên thực tế, bạn chính là người quản lý trải nghiệm người dùng. Hãy tiến hành sao cho phù hợp.

SCOTT BELSKY là một doanh nhân, Phó Giám đốc sản phẩm/cộng đồng của Adobe và đồng sáng lập Behance, nền tảng trực tuyến hàng đầu cho phép các nhà sáng tạo trình diễn sản phẩm và khám phá công trình sáng tạo. Scott đã được Fast Company vinh danh là một trong "100 người sáng tạo nhất trong lĩnh vực kinh doanh". Ông là tác giả cuốn sách ăn khách toàn cầu Making Ideas Happen (Biến ý tưởng thành hiện thực). Ông cũng là nhà đầu tư và cố vấn cho một số công ty, trong đó có Pinterest và Uber.

→ www.scottbelsky.com

"SỰ XUẤT SẮC LÀ LÀM NHỮNG ĐIỀU BÌNH THƯỜNG MỘT CÁCH CỰC KỲ TỐT."

— E. F. SCHUMACHER

HỎI ĐÁP

LẶP LẠI CÁCH ĐỔI MỚI CỦA BẠN

— với Sebastian Thrun

Sebastian Thrun luôn biết cách tạo ra những sản phẩm lớn, táo bạo, làm thay đổi thế giới. Ông đã lãnh đạo đội ngũ tạo ra Google Glass và Google Self-Driving Car (dòng xe tự lái) và đồng sáng lập Udacity, công ty đang theo đuổi công cuộc dân chủ hóa giáo dục bằng cách cung cấp những trải nghiệm học tập trực tuyến tuyệt vời. Tất cả các sản phẩm sáng tạo này đều bắt đầu một cách phức tạp, có nhiều nút thắt với các giải pháp dường như không tưởng. Tuy nhiên, từng chút một, Thrun đã dẫn dắt các đội ngũ của mình đi đến câu trả lời. Chúng tôi đã trao đổi với ông về tầm quan trọng của việc liên tục lặp lại, và phải làm gì khi nỗi sợ hãi và sự nghi ngờ đang xúi giục bạn từ bỏ mục tiêu của mình.

Ông đã phát triển một số sản phẩm mang tính cách mạng. Làm thế nào để ông tập trung năng lượng của mình khi bắt đầu một dự án?

Khi nghĩ về các sản phẩm, tôi thích sử dụng một phương pháp tương tự như leo núi. Bước đầu tiên là chọn một đỉnh núi. Đừng chọn một đỉnh núi chỉ vì nó dễ leo mà hãy chọn một đỉnh núi vì bạn thực sự muốn chinh phục; bằng cách này, bạn sẽ thực sự tận hưởng suốt cả quá trình.

Điều thứ hai là hãy chọn một đội nhóm mà bạn tin tưởng và sẵn sàng học hỏi với bạn. Bởi cách leo núi thực sự hiệu quả là bạn không thể hoàn thành toàn bộ quãng leo liền một mạch. Bạn phải biết rằng mình sẽ phạm sai lầm, phải quay trở lại và sửa chữa.

Bạn cũng phải duy trì nhận thức về mục đích. Trong một khoảng thời gian dài, có thể bạn sẽ cảm thấy mình đang đi sai đường, nhưng bạn phải kiên cường tiến lên phía trước. Bạn chỉ cần tiếp tục leo lên dốc.

Nghe có vẻ như ông nghiêng nhiều hơn về việc tập trung vào quá trình, trái ngược với việc tập trung vào kết quả.

Chắc chắn rồi. Đối với tôi, cuộc hành trình sẽ thú vị hơn nhiều nếu bạn có thể nhận được niềm vui từ quá trình mỗi ngày thay vì vào cuối năm. Nếu mục tiêu của bạn là phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO) và trở nên giàu có, thì bạn sẽ tham gia một chuyến đi rất dài và buồn chán. Bởi lẽ hầu hết mọi người đều không phát hành cổ phiếu.

Tài sản quan trọng nhất của chúng ta là thời gian, vì vậy tôi nghĩ rằng đó là cách tốt nhất để quản lý thời gian của bạn ngay bây giờ và hài lòng về nó, thay vì tập trung vào một số mục tiêu bị trì hoãn, như mua một chiếc xe ưa thích trong tương lai. Các nghiên cứu chỉ ra rằng những người giàu có không hề hạnh phúc hơn, vì vậy bạn cũng có thể nhận được hạnh phúc từ những gì bạn đang làm hôm nay.

Làm thế nào để mô tả sự lặp lại trong quá trình của ông? Ông có nghĩ rằng việc tạo ra một nguyên mẫu chức năng càng sớm càng tốt là tốt nhất không?

Quay trở lại với ý tưởng về ngọn núi, nếu bạn nghĩ về nó, không có cách nào khác để lên núi ngoài việc thực hiện hàng trăm ngàn bước leo núi. Bạn có thể có tất cả các cuộc họp, tài liệu và làm việc trong nhiều tuần để lập ra một kế hoạch hoàn hảo. Nhưng theo tôi, tất cả những gì bạn đã làm lúc đó chỉ tốn thời gian. Bạn không làm được gì. Bạn không học được gì.

Chắc chắn, nếu rất nhiều người từng leo lên ngọn núi này thì bạn chỉ cần lấy cuốn sách và bản đồ, rồi làm theo các bước tương tự. Nhưng việc này không phải là sự đổi mới. Đổi mới liên quan đến việc chinh phục một ngọn núi mà chưa ai từng leo lên trước đó. Vì vậy, có thể có một vài ẩn số trên đường đi bởi chưa có ai từng giải quyết chúng cả.

Và khi bạn đổi mới, tư duy tuyệt đối sẽ không hoạt động. Điều giúp bạn đạt được điều đó là sự lặp lại nhanh chóng và sự thất bại nhanh chóng. Và khi thất bại, bạn đã làm một điều tuyệt vời: bạn học được điều gì đó mới mẻ. Nhìn lại, điều này có vẻ hơi khó nghĩ, và mọi người sẽ nói: "Bạn nên biết điều đó." Nhưng sự thật là bạn không thể biết được vì đó là lĩnh vực bạn chưa tìm hiểu được. Hầu như mọi doanh nhân mà tôi biết đều thất bại rất nhiều lần trong quá trình xây dựng sự nghiệp.

Sai lầm phổ biến nhất mà mọi người mắc phải khi họ đang phát triển một sản phẩm là gì?

Tôi thấy có một sai lầm mà rất nhiều người mắc phải là *nhà tư tưởng vĩnh cửu* (eternal thinker), người cầu toàn. Đây là người xây dựng tất cả các thành phần nhưng lại không kết nối chúng với nhau, bởi họ đã phát triển từng thành phần một cách hoàn hảo. Và họ có ý tưởng rằng chỉ cần đặt mọi thứ lại với nhau ngay trước khi ra mắt, mọi thứ sẽ ổn. Nhưng tất nhiên, điều đó không bao giờ xảy ra.

Sai lầm thứ hai không chỉ về vấn đề tính cách, đó là *bị thất bại làm thoái chí*. Vấn đề này liên quan đến việc bạn làm điều gì đó nhiều lần, dành nửa năm để phát triển và nghĩ rằng: "Trời ơi, tôi không làm được đâu, hãy để tôi thay đổi sự nghiệp"... Đó là việc thiếu sự kiên trì.

Sai lầm cuối cùng là *để nỗi sợ hãi kiểm soát*. Khi đối thủ của bạn làm điều gì đó mới, bạn trở nên sợ hãi và quyết định sẽ thay đổi. Nhưng mỗi khi làm điều này, bạn đã đứng sau đối thủ cạnh tranh và đó chỉ là một ý tưởng tồi. Bạn phải có niềm tin vào bản thân và tầm nhìn của chính mình.

Tại một số thời điểm, tất cả mọi người đều bị sự sợ hãi kiểm soát. Nhưng chúng ta cần phải loại bỏ nỗi sợ hãi nhiều nhất có thể. Một cách để làm điều này là tưởng tượng rằng bạn đã thành công. Bạn đã nhìn vào tương lai và đã thành công. Bạn sẽ muốn làm gì hôm nay khi có hình dung đó?

Rõ ràng, có những kiểu người thất bại nhiều lần vẫn không sợ. Ông có nghĩ mình học được tính cách này nếu bản tính vốn dĩ không phải vậy?

Đối với tôi, rõ ràng có một kiểu tính cách nhất định có thể ứng phó với thất bại tốt hơn những kiểu khác. Nhưng tôi nghĩ bạn cũng có thể có tính cách này, đặc biệt là khi bạn nhận ra những

thất bại từ việc thử nghiệm thực sự không liên quan đến cá nhân bạn. Đó chỉ là quá trình đổi mới; thất bại là một phần của quá trình đó.

Ví dụ, nếu bạn đang lái một chiếc xe hơi, và xe hết xăng sau 300 dặm, không ai có lỗi vì sự "thất bại" này gắn với chiếc xe, chứ không phải với bạn. Nó không phải là thất bại của bạn trong việc vận hành chiếc xe một cách chính xác. Chúng ta đều biết rằng bạn phải đổ đầy bình xăng; chuyện là như thế đấy. Vì vậy, nếu nghĩ về sự thất bại trong đổi mới theo cách tương tự như việc phải đổ đầy bình xăng thường xuyên thì chúng ta sẽ ít cá nhân hóa vấn đề hơn.

Đó là một ẩn dụ tuyệt vời. Vậy ông có nghĩ rằng ý tưởng về thử nghiệm liên tục và vui vẻ là tư duy tốt nhất cho sự đổi mới không?

Mọi người thường hiếm khi có thái độ thẳng thắn kiểu "Ồ, tôi không biết điều này." Các nhà nghiên cứu gọi đây là "tư duy về sự tăng trưởng" – nghĩa là bạn cảm thấy thoải mái với thực tế rằng bạn chỉ chưa biết hoặc chưa thể làm điều gì đó. Nhưng hầu hết chúng ta đều lớn lên với sự huyễn hoặc rằng mình biết tất cả mọi thứ.

Nhưng nếu biết tất cả mọi thứ thì bạn sẽ không thể đổi mới, phải không nào? Điều này là bất khả thi, bởi không có gì mới để bạn tìm hiểu hoặc khám phá. Tôi thích một câu nói khá hài hước: "Sau khi tốt nghiệp trường trung học, bọn trẻ biết tất cả mọi thứ, sau khi có bằng cử nhân, chúng biết điều gì đó, và sau khi có bằng tiến sĩ, chúng biết rằng chúng chẳng biết gì cả."

Tôi nghĩ rằng khả năng biết được thế giới ngoài kia có bao nhiêu điều cần biết và khiêm tốn về chúng thực sự là một điều tốt. Trở lại với phép ẩn dụ về ngọn núi, mọi nhà leo núi mà tôi biết đều cảm thấy nhỏ bé khi đứng trên đỉnh núi và thích cảm giác nhỏ bé đó. Bất kể bạn làm gì, ngọn núi luôn lớn hơn bạn.

SEBASTIAN THRUN là CEO của Udacity, một công ty khởi nghiệp tập trung vào công cuộc dân chủ hóa giáo dục đại học. Ông cũng là nghiên cứu sinh ở Google và giáo sư nghiên cứu tại Đại học Stanford.

→ www.udacity.com

— ANAÏS NIN

"CUỘC SỐNG THU LẠI HOẶC MỞ RỘNG TỶ LỆ THUẬN VỚI LÒNG

CAN ĐẢM.”

— ANAÏS NIN

ĐỐI XỬ VỚI NGƯỜI DÙNG NHƯ CỘNG TÁC VIÊN

— Jane ni Dhulchaointigh

Đặc quyền tuyệt đối của thời đại hiện nay là chúng ta có thể lắng nghe người dùng trao đổi với nhau. Vì vậy, hãy lắng nghe. Tại công ty của tôi, Sugru, hầu hết mọi quyết định về sản phẩm đều bắt nguồn từ “mảnh đất vô cùng màu mỡ” với những bài đăng của người dùng và những điều chúng tôi nghe được từ họ. Thông qua phản hồi của người dùng và những điều mắt thấy tai nghe, chúng tôi đã tiến hành thay đổi bao bì, trang web, màu sắc, dòng sản phẩm… Mọi chuyện cứ thế tiếp diễn.

Cho dù có nắm bắt điều đó hay không, bạn cũng không phải là người duy nhất đang xây dựng sản phẩm hoặc doanh nghiệp. Và bằng cách gắn kết với người dùng trước, trong và sau khi ra mắt sản phẩm/doanh nghiệp, bạn không chỉ gặt hái được nhiều lợi thế mà còn có khoảng thời gian tuyệt vời nhất trong quá trình xây dựng doanh nghiệp.

Nhưng hãy để tôi bắt đầu từ đầu… Vào năm 23 tuổi, tôi chuyển đến London với hy vọng lớn lao rằng sẽ trở thành một nhà thiết kế sản phẩm xuất sắc. Tôi không còn hứng thú với nghệ thuật điêu khắc. Tôi yêu thích các chất liệu và muốn hướng sự sáng tạo của mình vào việc cải thiện cuộc sống hằng ngày cho bản thân và những người khác. Đây sẽ là một bước chuyển đổi sự nghiệp thiên tài! Việc này sẽ trở nên hoàn hảo!

Vâng, nhưng không hoàn toàn vậy. Chỉ mất vài tuần tại Đại học Nghệ thuật Hoàng gia, tôi đã nhận thấy rằng việc thiết kế phức tạp hơn tôi nghĩ rất nhiều. Hai nhận thức bừng lên trong tâm trí tôi: (a) tôi không giỏi về môn này, và (b) liệu có ai thực sự cần tất cả những thứ mới mẻ mà chúng tôi dự định sẽ thiết kế ra không? Liệu đã có đủ mọi thứ trên thế giới chưa?

Lạc lối và chật vật để tìm chỗ đứng, tôi giấu mình trong xưởng và cố gắng tìm không gian để tư duy. Tôi suy nghĩ bằng đôi tay của mình, vì vậy tôi bắt đầu thực hiện. Thay vì thiết kế các sản phẩm, có lẽ tôi có thể khám phá các vật liệu. Tôi đã đập vỡ những thứ như gỗ, bọt xốp và bê tông rồi kết hợp chúng theo các dạng khác nhau. Một ngày nọ, tôi trộn lẫn silicone với bụi gỗ phế liệu. Vật liệu mới này trông giống như gỗ, nhưng tôi có thể tạo hình nó

trong tay. Tôi tạo nó thành một quả bóng và để nó trên bàn làm việc.

Sau bữa trưa, nó đông cứng lại. Một sự thôi thúc nào đó đã khiến tôi ném nó xuống đất. Điều xảy ra tiếp theo khiến tôi phá lên cười và chạy vào phòng thu bên cạnh tìm ai đó để khoe. Khi rơi xuống đất, quả bóng nảy lên không chỉ một chút; mà nảy lên rất cao! Nó nảy trở lại vào phòng như một quả bóng bàn. Khoảnh khắc thú vị này khiến tôi bắt đầu một cuộc tìm kiếm để tìm ra mục đích của thứ kỳ quặc mà tôi đã tạo ra. Trong nhiều tuần, tôi đã tìm kiếm mọi thứ cho một vấn đề lớn hoặc cơ hội mà nó có thể giải quyết, cho đến khi tôi dần mất đi hứng thú.

Chính tại thời điểm từ bỏ, tôi đã tìm thấy mục đích của vật liệu này, ngay tại đó, trước mặt tôi. Tôi đã sử dụng phần dư của hỗn hợp để sửa nút xả bồn rửa trong nhà bếp và thay đổi hình dạng không thoải mái của một tay cầm dao. Để an ủi tôi, James, bạn trai của tôi đã giúp tôi nhận thức được những gì mà mình đã làm và ý nghĩa của chúng.

Tôi chợt hiểu ra vấn đề. Điều gì sẽ xảy ra nếu vật liệu này có thể biến bất cứ ai thành một nhà thiết kế? Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi người có thể cải thiện, thích nghi và sửa chữa mọi thứ để họ làm việc tốt hơn trong thời gian dài hơn? Cả một thế giới mới mở ra trong tâm trí tôi về việc mọi người sẽ không cần phải tiếp tục mua đồ mới mọi lúc. Chúng ta có đủ mọi thứ – chúng ta chỉ cần làm cho nó hoạt động tốt hơn! Ý tưởng về Sugru đã ra đời như vậy. Tôi không phải là nhà khoa học, nhưng ý tưởng của tôi – tạo ra một dạng cao su "tự cài đặt" độc đáo có thể cạnh tranh với băng keo siêu dính hoặc keo Scotch với tiện ích và mức độ phổ biến của nó – đòi hỏi một số nghiên cứu và phát triển (R&D). Ngay sau đó, tôi đã gặp và hợp tác với người đồng sáng lập của mình, Roger Ashby – người đã giới thiệu tôi với một số nhà khoa học hàng đầu trong ngành công nghiệp silicon cũng như các chuyên gia sở hữu trí tuệ để bảo vệ công trình của chúng tôi.

Ban đầu, tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ phát triển Sugru bằng cách thuê các chuyên gia thực hiện công việc. Nhưng sau khi chi 5.000 bảng trong ba tuần cho ba thí nghiệm và không học được gì, tôi biết cách duy nhất để thực hiện điều này là tự mình bắt tay vào làm. Tôi đã chi 5.000 bảng tiếp theo để thiết lập một phòng thí nghiệm, và ba năm tiếp theo để trộn các lô mẫu nhỏ và quan sát kỹ lưỡng hiệu suất của chúng, nhờ vậy chúng tôi tiếp cận gần hơn các tính chất vật lý và hành vi vật chất cần có. Đó là một quãng thời gian làm việc dài, vất vả, và điều giúp tôi vượt qua được là các

thử nghiệm người dùng mà tôi tiến hành song song với việc tiếp tục tạo nguyên mẫu.

Tôi thích nói với mọi người về công trình của mình. Một số người không hiểu gì về nó, nhưng có những người sáng bừng mắt khi nghe tôi kể, kiểu như "Điều đó thật khó tin! Tôi có thể thử vài thứ không?"... Tôi đã thêm nhiều người vào danh sách gửi e-mail và khi bắt đầu có kết quả khả quan hơn từ thử nghiệm, tôi sẽ gửi cho họ bản mẫu. Vào thời điểm chúng tôi ra mắt, nhóm "chuột bạch" này bao gồm khoảng 150 người thuộc mọi tầng lớp, thợ mộc, đầu bếp, người lướt sóng và những người khác sử dụng Sugru để sửa chữa vật dụng. Hầu như tất cả trong số họ sẽ gửi cho tôi hình ảnh và phản hồi về cách họ sử dụng sản phẩm, và tôi ghim chúng lên các bảng thông báo lớn trong văn phòng.

Đối với tôi, quá trình này chẳng khác gì một chuyến du hành thời gian. Tôi nghĩ về những người này như thể họ đến từ tương lai, và tôi đã có thể chạm và cảm nhận mọi thứ sẽ ra sao khi Sugru xuất hiện trên thế giới, với những người thực sự sử dụng nó. Dù chỉ là tưởng tượng, nhưng các bằng chứng hữu hình đã khiến tôi phải trải qua những khoảng thời gian khó khăn nhất.

Cuối cùng, tôi đã học được rất nhiều về giá trị của việc tích cực tham gia và lắng nghe người dùng. Những điều đáng kinh ngạc sẽ xảy ra nếu bạn để mắt đến phần thưởng và lắng nghe những thông tin mới. Sau đây là một vài cách thực hiện điều đó.

1. Cho người dùng sử dụng thử sản phẩm trước khi tạo ra phiên bản hoàn thiện. Hãy xem điều gì diễn ra.

Ngay từ khi bắt đầu, tôi đã cho mọi người dùng thử nguyên mẫu ban đầu. Khi đưa nó cho một gia đình và yêu cầu họ tìm cách sử dụng nó, tôi thấy rằng họ coi nó giống như mô hình đất sét và làm những gì họ sẽ làm với đất sét. Ngay lúc đó, chỉ chưa đầy một giờ, tôi đã học được rằng để đạt được sứ mệnh của mình là giúp mọi người sửa chữa và cải tiến các sản phẩm hiện có với Sugru, việc truyền thông về sản phẩm rất quan trọng. Tôi đã học được điều này bằng cách đặt câu hỏi cho những người dùng thử. Vài người thông minh đã từng nói: Hãy hỏi một câu hỏi ngớ ngẩn, bạn sẽ nhận được một câu trả lời ngu ngốc. Tôi đã học được nó bằng cách thiết lập một tình huống, quan sát và suy ngẫm.

2. Chỉ cho người dùng những gì họ có thể làm, thay vì nói với họ những gì họ nên làm.

Ngay từ đầu trong quá trình phát triển, tôi đã tạo một cuốn sách minh họa nhỏ về 100 cách sử dụng vật liệu kỳ diệu có tên Sugru này, một số là thực tế, nhưng hầu hết đều rất ngớ ngẩn hoặc hài hước. Mọi người đã bật cười và đưa ra các câu hỏi phổ biến nhất là "Tôi có thể mua nó ở đâu?" và "Nó có giá bao nhiêu?"

Sản phẩm này vẫn đang trong giai đoạn phát triển, và tôi đã nói: "Tôi sẽ cho bạn biết ngay khi nó ra mắt chính thức!" và lấy địa chỉ e-mail của họ. Tôi chưa biết mình sẽ mất bao lâu để có được sản phẩm cuối cùng – sáu năm! – hoặc khi cuối cùng tôi có được nó, những bức tranh minh họa đó sẽ vẫn mới như ngày mà tôi vẽ chúng. Nhưng nhiều năm sau đó, khi chúng tôi ra mắt trang web, chúng nổi bật và có tác dụng tương tự như việc khiến mọi người mỉm cười và hình dung về các khả năng.

Vấn đề là, chúng tôi có thể nói với mọi người rằng Sugru liên quan đến việc sửa chữa, sửa đổi và cải tiến công cụ, nhưng nếu chúng tôi không cho mọi người thấy các khả năng, họ có thể sẽ không hiểu được. Việc nói với ai đó rằng họ có thể tùy chỉnh độ bám trên các miếng cắt hoặc điều chỉnh tai nghe cho vừa với tai của họ không hiệu quả bằng việc cho họ xem các bức ảnh về các vật dụng được "hack" bằng Sugru. Đặc biệt là khi nói đến một cơ sở khách hàng sáng tạo, hình ảnh có thể khiến họ nhanh chóng nảy ra ý tưởng.

3. Trao quyền cho người dùng trở thành đại sứ của bạn, ngôn ngữ của họ mạnh hơn của bạn.

Hai điểm chung của tất cả những người dùng thử này là họ tin vào sứ mệnh của chúng tôi rằng nhiều người sẽ có thể sửa chữa, cải thiện mọi thứ và họ rất nhiệt tình với sản phẩm. Nói tóm lại, họ cũng giống như chúng tôi. Vì vậy, chúng tôi xây dựng thương hiệu để khiến họ và bản thân cảm thấy phấn khích. Chúng tôi đặt trọng tâm vào nhiệm vụ, và khi có động lực, chúng tôi đã chuyển từ việc thể hiện các minh họa ban đầu sang giới thiệu điều người dùng đang làm với sản phẩm. Thay vì chỉ ra những gì chúng tôi đã làm với Sugru (tại sao bạn nên tin chúng tôi?), chúng tôi muốn cho thấy cộng đồng nhỏ này đang làm gì với Sugru.

Kể từ đó, Sugru đã phát triển gần như hoàn toàn thông qua truyền miệng. Tất nhiên, điều này không thể xảy ra nếu sản phẩm này không hiệu quả, nhưng điều quan trọng nhất đó là văn hóa của những người chia sẻ các bản sửa lỗi nhằm truyền cảm hứng cho những người khác làm điều tương tự. Trang web và các kênh xã hội của chúng tôi có rất nhiều người thể hiện các bản sửa lỗi và dự

án của họ mỗi ngày. Tuy nhiên, văn hóa chia sẻ này không tự diễn ra. Chúng tôi nuôi dưỡng nó bằng cách thiết kế cho những người có khả năng chia sẻ hiểu biết của họ (ví dụ: những người thích học hỏi, chia sẻ và dành thời gian trực tuyến) và kết nối ở cấp độ cá nhân với tất cả người dùng đầu tiên của chúng tôi.

Khi mở rộng quy mô, chúng tôi tiếp tục cố gắng kết nối với những người có chung kinh nghiệm. Thời gian, sự nhiệt tình và hào phóng của họ cần được ghi nhận và tặng thưởng. Chúng tôi giành chiến thắng không chỉ với những cách sử dụng hữu ích nhất của Sugru mà với cả những hành vi "Sugru" nhất. Đôi khi chúng tôi cũng trao thưởng, nhưng phần thưởng hiệu quả nhất mà chúng tôi tìm thấy là nền tảng cơ bản nhất: với tư cách là một cộng đồng, chúng tôi đang hợp tác hướng tới một mục tiêu chung, và bản thân điều đó khi được công nhận và củng cố thông qua cuộc trao đổi thành thật, là phần thưởng mạnh mẽ nhất.

JANE NI DHULCHAOINTIGH là nhà phát minh người Ailen và CEO của Sugru, một loại cao su tự điều chỉnh để sửa chữa, thay đổi và cải thiện công cụ. Sugru, cùng với iPad, được tạp chí Time ca ngợi là "một trong 50 phát minh tuyệt nhất của năm 2010".

→ www.sugru.com

"THIẾT KẾ CHUẨN LÀ CÀNG ÍT THIẾT KẾ CÀNG TỐT."

— DIETER RAMS

THIẾT KẾ SẢN PHẨM CỦA BẠN CHO CÔNG VIỆC

— Julie Zhuo

Theo truyền thống, từ "thiết kế" được sử dụng để mô tả sự hòa hợp giữa chức năng và hình thức. Một chiếc ghế thoải mái và đẹp. Một lời mời rõ ràng và truyền tải đặc trưng của sự kiện. Mọi đối tượng phục vụ một mục đích chức năng có thể được tạo ra để không chỉ cho công việc mà còn để sử dụng và nhìn ngắm, chúng tượng trưng cho sự khéo léo của con người. Nhưng trong thời đại ngày nay, việc tư duy về thiết kế sản phẩm chỉ theo hình thức – như điều gì đó hoàn toàn trực quan – mang đến cảm giác bị giới hạn.

Chúng ta không còn bị ràng buộc bởi những gì các vật thể vật chất có thể cung cấp, do đó, các nhiệm vụ được thực hiện bởi máy tính, điện thoại và các tiện ích trong cuộc sống ngày càng trở nên phức tạp. Tôi có thể nói với chồng mình tên của nhà hàng mà chúng tôi

sẽ đến vào tối nay khi đang lái xe ở phía bên kia của thị trấn và không làm phiền nếu anh ấy đang trong một cuộc họp. Tôi có thể tìm thấy một bộ phim đen trắng cũ của Pháp để xem ngay lập tức trong các tiện nghi tại phòng khách của tôi. Tôi có thể đi ăn tối với 12 người và chia hóa đơn mà không cần chuyển hóa đơn cho từng người hoặc buộc nhà hàng phải quẹt lần lượt 12 cái thẻ tín dụng. Trong những ví dụ này, hình thức ngày càng đóng vai trò nhỏ hơn trong việc tạo nên điều tuyệt vời cho toàn bộ trải nghiệm. Tôi thường tự đặt ra những câu hỏi sau khi bắt gặp một sự đổi mới: 1) Điều này có giúp cuộc sống của tôi trở nên tốt hơn không? và 2) Nó có dễ sử dụng không?

Nhiều dịch vụ hoặc sản phẩm mới mà tôi đánh giá cao có xu hướng ít đổi mới hình ảnh. Trên thực tế, chúng có xu hướng chuyển sang thiết kế "vô hình" – cắt bỏ các bước, diện tích bề mặt hoặc dựa vào các mẫu hiện có thay vì phát minh ra các mẫu mới. Kết quả là những trải nghiệm mang đến cảm giác liền mạch và trực quan.

Hãy xem xét các danh mục và cổng Internet từ đầu những năm 1990, Yahoo, Lycos, AOL và những thứ tương tự. Khi ra mắt lần đầu tiên vào năm 1994, Yahoo được gọi là “hướng dẫn của Jerry cho World Wide Web”, sau này đổi thành Yahoo, từ viết tắt của Oracle Yet Another Hicalical Offious Oracle. Trong thời kỳ đầu của web, khi số lượng trang web có thể quản lý được, việc nhóm chúng thành các nhóm phân cấp khá phù hợp: Nghệ thuật và Nhân văn, Tài liệu tham khảo, Khoa học, Chính phủ. Trước đó, các doanh nghiệp thành công nhất là những doanh nghiệp đã làm tốt nhất trong việc thu thập và tổ chức nội dung trên Internet.

Tuy nhiên, khi số lượng trang web tăng gấp đôi, gấp bốn và tăng theo cấp số nhân, câu hỏi đặt ra là làm thế nào cải thiện các danh mục này khi đối mặt với quy mô lớn như vậy. Nếu chỉ tập trung vào những gì có thể nhìn thấy, bạn sẽ có xu hướng chỉnh sửa sự điều hướng của các danh mục này. Có thể thêm các menu thả xuống dưới mỗi thư mục cấp cao nhất để giúp người dùng thu hẹp trọng tâm trong khi duyệt. Hoặc bạn có thể khởi chạy một loạt các trang cổng thông tin mới, mỗi trang có nội dung được quản lý chặt chẽ xoay quanh một chủ đề cụ thể, để làm sáng tỏ cho người dùng về những điểm đích hàng đầu trên Internet.

Nhưng tất cả chúng ta đều biết câu chuyện này mở ra như thế nào. Một con ngựa nhanh không thể thắng được tốc độ và sự thoải mái của một chiếc xe hơi, và vì vậy, câu chuyện này liên quan đến việc cải thiện các thư mục. Cuối cùng, một trường văn bản hình chữ

nhật duy nhất được một thuật toán tinh vi hỗ trợ đã chứng tỏ là một thiết kế tốt hơn nhiều so với điểm số của các trang cổng thông tin đẹp đẽ. Thời đại của trình duyệt đã kết thúc; thời đại của tìm kiếm đã bắt đầu.

Ví dụ, gần đây, các dịch vụ đồng bộ hóa tệp trên các thiết bị hoặc với một nhóm người như Dropbox và Box ngày càng phổ biến. Mặc dù đã có nhiều tùy chọn trước đó – tải tệp qua FTP, gửi e-mail cho chính mình, sử dụng hệ thống kiểm soát phiên bản, truyền tệp qua ổ đĩa ngoài, tải lên và tải xuống qua các trang web chia sẻ tệp – Dropbox đã đồng bộ hóa ngay lập tức (theo một cách dễ hiểu và dễ sử dụng) bằng cách áp dụng cùng một mẫu mà nhiều người đã dùng khi xử lý các tài liệu kỹ thuật số, đó là các thư mục gốc trong hệ điều hành. Không có giao diện mới, không có màn hình hiển thị mới. Làm việc trong môi trường của những phép ẩn dụ đã tồn tại và được hiểu rõ thì dễ dàng hơn nhiều so với bất kỳ ứng dụng mới nào, dù chúng có đẹp đẽ và đơn giản đến đâu.

Vậy chúng ta nên cân nhắc thiết kế vô hình khi đang xây dựng và phát triển các sản phẩm của riêng mình như thế nào? Hãy nắm rõ ba nguyên tắc đơn giản sau:

1. Đừng định hình giải pháp quá sớm. Việc cho phép mọi người tiếp cận việc xây dựng sản phẩm mới với những hạn chế về công nghệ hoặc các định kiến về giải pháp cuối cùng khá phổ biến. Thực hiện điều này làm cản trở sự đổi mới thực sự. Việc nói rằng: "Chúng tôi cần một ứng dụng mà..." tự động giả định giải pháp tốt nhất là một ứng dụng, trong khi có thể không phải như vậy. Thay vào đó, như Elon Musk, người đồng sáng lập Tesla khuyên rằng hãy làm việc từ "các nguyên tắc đầu tiên". Hãy tự hỏi điều gì cần xảy ra để giải quyết vấn đề nếu bạn thoát khỏi mọi ràng buộc. Từ đó tiến tới các giải pháp thiết thực hơn.

2. Giảm số lượng các bước cần thiết. Hãy cắt bỏ càng nhiều quy định, hành động, lựa chọn không cần thiết và các tùy chọn không liên quan càng tốt. Một menu với 20 mục khó sử dụng hơn một menu chỉ có hai mục, bởi việc đọc, xử lý và quyết định trong số 20 tùy chọn đòi hỏi não của bạn phải thực hiện nhiều bước nhận thức hơn. Tương tự, việc nhận một bưu phẩm sẽ yêu cầu bạn phải thức dậy, tìm một chiếc kéo, thực hiện công việc tháo dỡ bao bì và tháo bao chống sốc hoặc xốp, quá nhiều bước so với việc nhận được một gói dễ tháo và không có miếng bọc bên ngoài.

3. Tìm kiếm cơ hội để dựa vào các khuôn mẫu hoặc mô hình tinh thần quen thuộc. Chẳng hạn, nếu bạn thiết kế một hệ thống

thao tác cho một ứng dụng, việc tuân thủ các quy tắc vật lý sẽ giúp bạn dễ hiểu hơn. Nếu kéo nhẹ lên trên sẽ mở rộng một đối tượng, kéo xuống dưới sẽ loại bỏ nó và lý tưởng là tất cả các đối tượng tương tự trong ứng dụng nên hoạt động theo cách này. Tương tự, nếu bạn đang thiết kế một giao diện chỉnh sửa, đừng làm cho người dùng lật giữa chế độ "chỉnh sửa" (edit) với một loạt các hộp đầu vào và chế độ "xuất bản" (published) trên màn hình. Giống như trong thực tế, việc chỉnh sửa sẽ tạo cảm giác gần với thao tác trực tiếp nhất có thể để người dùng không phải thực hiện việc xác định các mô hình khác nhau này trong đầu.

Thiết kế đang mở rộng vượt ra ngoài những gì mắt chúng ta có thể thấy và những gì ngón tay của chúng ta có thể chạm vào. Trong tương lai, thiết kế ngày càng hướng nhiều hơn đến những trải nghiệm liên tục. Một nhà hàng thành công không chỉ là nhờ đồ ăn mà còn nhờ cách trang trí, bố trí, dịch vụ, đồ uống, đám đông, và hơn thế nữa, tất cả hòa quyện với nhau để tạo ra một nơi đáng nhớ, một sản phẩm thành công không chỉ nhờ vẻ bề ngoài hay thậm chí chức năng của nó mà còn nhờ việc nó mang tới trải nghiệm như thế nào. Một ngày nào đó, việc sử dụng giọng nói của chúng ta để hoàn thành công việc sẽ dễ dàng hơn là chạm vào màn hình. Một ngày nào đó, các hệ thống thông minh sẽ tối ưu hóa để chúng ta có trải nghiệm hoàn hảo mà không cần phải đưa bản thân vào mọi quyết định nhỏ nhặt.

Những trải nghiệm mà chúng ta có thể cảm nhận được thì dễ làm rồi nhưng để đạt cảnh giới tối cao trong thiết kế thì những cái vô hình mới là quan trọng.

JULIE ZHUO điều hành nhóm thiết kế tập trung vào sự tham gia và trải nghiệm cốt lõi tại Facebook, bao gồm News Feed, khám phá nội dung và ứng dụng di động. Cô đã làm việc tại Facebook từ năm 2006, giúp dịch vụ này phát triển và có hơn 1 tỷ người dùng. Cô cũng viết về thiết kế và phát triển sản phẩm trên Medium.

→ www.medium.com/@joulee

BÍ QUYẾT BỎ TÚI

Xây dựng sản phẩm của bạn

• VẤN ĐỀ BAO GỒM GIẢI PHÁP

Đừng định hình giải pháp quá sớm trong quá trình phát triển sản phẩm. Hãy bỏ các ràng buộc, tập trung vào vấn đề và làm việc từ "các nguyên tắc đầu tiên".

• NGHĨ NHỎ

Tập trung tạo ra một sản phẩm tuyệt vời mà một nhóm người nhỏ thực sự muốn. Nắm bắt trước; sau đó (và chỉ sau đó) nghĩ về việc mở rộng dịch vụ.

• TẬP TRUNG VÀO Khoảng THỜI GIAN ĐẦU TIÊN

Tinh chỉnh sản phẩm của bạn bằng cách đồng cảm với người dùng lần đầu. Hãy giả sử rằng bạn có tối đa 15 giây để thuyết phục họ rằng điều đó xứng đáng với thời gian của họ.

• ĐỐI XỬ NHẸ NHÀNG VỚI NGƯỜI DÙNG

Cố gắng sử dụng các phép ẩn dụ quen thuộc khi thiết kế sản phẩm, thay vì phát minh ra những cái mới, để người dùng có thể dễ dàng hiểu cách thức hoạt động của nó.

• THẤT BẠI LÀ THÔNG TIN

Bắt đầu thử nghiệm và phát hành các nguyên mẫu (hoặc phiên bản beta) càng sớm càng tốt. Nếu không lặp đi lặp lại và thất bại, bạn sẽ không học hỏi được gì.

• QUAN SÁT

Cho người sử dụng dùng thử phiên bản đầu tiên của sản phẩm càng sớm càng tốt. Sau đó, bạn hãy xem những gì họ làm và tinh chỉnh dựa trên quan sát của mình.

Chương 3
Phục vụ khách hàng

Cách xây dựng quy trình dịch vụ khách hàng để khiến khách hàng chấp nhận, gắn kết và hài lòng

Bạn đã xây dựng nó. Bây giờ, câu hỏi đặt ra là: Họ sẽ đến chứ? Nhờ sự phát triển của thương mại điện tử và mạng xã hội, việc tìm kiếm khách hàng cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đã trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Điều đó có nghĩa là nó cũng khiến khách hàng phản hồi dễ dàng hơn bao giờ hết.

Trong khi các thương hiệu từng đưa ra rất nhiều sản phẩm và thông điệp của họ trong cuộc trao đổi một chiều, thì mạng xã hội đã biến nó thành cuộc trao đổi hai chiều.

Việc này tạo nên nhiều tác động: Điều đó có nghĩa là chúng ta phải nuôi dưỡng những câu chuyện tạo ra kết nối cảm xúc thực sự để vượt qua lời đồn. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải học cách nói chuyện chân thực và thành thật với khách hàng, đồng thời chúng ta không thể che giấu khi phạm sai lầm. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải cố gắng không chỉ để giúp mà còn truyền cảm hứng cho khách hàng.

Tuy nhiên, dù thế giới của chúng ta có nhịp độ nhanh như thế nào, một số thứ vẫn không bao giờ thay đổi. Giống như thực tế là việc xây dựng các mối quan hệ cần có thời gian. Lòng tin và sự trung thành không được trao tặng mà phải kiếm tìm – từng chút một, tweet bằng tweet, trải nghiệm thú vị bằng trải nghiệm thú vị.

Điều này đưa chúng ta đến câu hỏi thực sự –không phải là "Họ sẽ đến chứ?" mà là "Bạn có sẵn sàng phục vụ không?"

TUYỂN DỤNG ĐỒNG MINH

— Chris Guillebeau

Bài blog thỉnh cầu sự quyên góp được đăng tải lên mạng xã hội mà không có bất cứ lời mở đầu nào. Không có chiến dịch khởi động hay điều khiển mọi người cảm thấy thương cảm, chỉ đơn giản là lời mô tả sơ sài về nhu cầu nước sạch ở Ethiopia. Ở cuối bài đăng là lời mời độc giả tham gia để tạo nên sự khác biệt. Chỉ trong chưa đầy một ngày, 22.000 đô-la đã được quyên góp – chỉ từ duy nhất một bài đăng.

Một lần khác, một chiến dịch khởi động cho một dịch vụ thương mại cũng được đăng tải tới cùng một cộng đồng. Trong bài đăng khởi động và truyền thông, chiến dịch đã tạo ra hơn 100.000 đô-la thu nhập trực tiếp cho một sản phẩm trong một ngày, dù chỉ là từ lượng người tương tác tương đối nhỏ.

Tôi đã theo dõi chiến dịch đầu tiên trong một phòng khách sạn ở thành phố Anchorage, Alaska và chiến dịch thứ hai diễn ra trong lúc tôi đang trên con tàu Amtrak băng qua vùng Trung Tây. Trong cả hai trường hợp, tôi đều rất ngỡ ngàng với những con số cứ tăng dần trên màn hình máy tính. Làm sao chuyện này lại xảy ra được?

Bạn có thể nghĩ rằng những thành công này đến từ hoàn cảnh bất thường. Có thể bài đăng đã trở nên nổi tiếng, lan truyền khắp các mạng xã hội, mang lại một lượng lớn khách truy cập bên ngoài từ các trang web công nghệ lớn. Nhưng không – trong mỗi trường hợp, các khoản đóng góp, giao dịch và giới thiệu đều được một nhóm người rất nhỏ kiểm soát. Thông điệp được lan truyền vì lời mời đã được các độc giả tham gia chia sẻ rộng rãi.

Khoảnh khắc tin tưởng không đến từ một bài đăng trên blog hoặc e-mail được chọn, mà đến từ những mối quan hệ được xây dựng lâu năm, dẫn đến sự thành công cho mỗi chiến dịch. Khi muốn kêu gọi tài trợ hay bán một sản phẩm, các mối quan hệ đó đã kích hoạt sự tin tưởng và đưa ra lời mời.

Đó là sức mạnh của một nhóm nhỏ những người xuất sắc, một đội quân gồm các đồng minh, những người sẵn sàng hỗ trợ một mục tiêu. Nhanh hơn tốc độ của một viên đạn, mạnh hơn đầu máy Eurorail và tốt hơn bất kỳ quảng cáo phải trả tiền nào, một đội quân đồng minh là tài sản lớn nhất mà bạn có thể "tu luyện". Nếu bạn chỉ mới bắt đầu và tự hỏi mình nên tập trung vào đâu, thì đây là câu trả lời dành cho bạn: tuyển dụng và phục vụ những người

này.

BƯỚC 1: HÃY THAM GIA PHỤC VỤ ĐỘI QUÂN CỦA BẠN

Một đội quân không thể bỗng dưng hiện ra từ nơi nào đó hoặc tự hình thành. Điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm để gây dựng đồng minh và thu hút sự chú ý là tạo ra công việc tốt. Hãy đứng lên làm việc gì đó quan trọng! Tiếp theo, hãy nói rõ rằng bạn chào đón mọi người đến với nhiệm vụ của mình. Cung cấp cho họ điều gì đó để họ tin tưởng và một lý do để họ quan tâm.

Trong một đội quân truyền thống, những người lính phục vụ theo ý muốn của các chỉ huy, và một hệ thống phân cấp rõ ràng được duy trì. Nhưng về cơ bản, với tư cách là người lãnh đạo của đội quân tình nguyện, trách nhiệm của bạn là phục vụ. Mỗi ngày, hãy bắt đầu bằng cách tự hỏi bản thân:

1. Tôi đang làm gì?

2. Tôi đang giúp ai?

Trả lời những câu hỏi này – bằng lời nói và hành động – rất quan trọng đối với việc chăm sóc và nuôi dưỡng đội quân của bạn. Trong 5 năm qua, tôi đã đi khắp thế giới, gặp gỡ những người xác định thông điệp về cuộc sống khác thường và không theo lề thói. Trong suốt hành trình, tôi đã được truyền cảm hứng khi nghe nhiều câu chuyện của họ. Đây là chu kỳ liên lạc và kết nối liên tục, được thúc đẩy bởi sự gắn bó đến từ một thông điệp chung.

BƯỚC 2: NÓI CÁCH KHÁC, HÃY PHỤC VỤ ĐỘI QUÂN CỦA BẠN

Cách đây nhiều năm, tôi đã nghe ai đó sử dụng câu: "Kế hoạch marketing của tôi là mang lại vũ khí chiến lược". Megan Hunt đã thực lòng nói như vậy dựa vào nền tảng công việc của cô với tư cách là một blogger và nhà thiết kế thời trang, đồng thời cô thường gửi các sản phẩm miễn phí với hy vọng được mọi người đón nhận. Nhưng bài học ở đây không chỉ về việc đóng gói sản phẩm và không bao gồm hóa đơn.

Khi tập trung vào những gì bạn có thể làm cho mọi người thay vì những gì họ có thể làm cho bạn, bạn không chỉ là một người tốt; mà còn đang xây dựng lòng trung thành trong đội quân nhỏ của mình.

Giống như các mối quan hệ, lòng trung thành không được tạo ra trong một cuộc trò chuyện hoặc giao dịch. Thay vào đó, nó được

xây dựng theo thời gian. Một trong những cách tốt nhất để bạn có thể thiết lập lòng trung thành là thông qua một loạt các thao tác nhỏ mà bạn liên tục thực hiện để tạo ra tác động tích cực trong cuộc sống của ai đó. Sau đây là một vài ví dụ:

• Dùng chuyên môn để hỗ trợ cộng đồng. Pamela Slim, một huấn luyện viên kiêm tác giả, đã tổ chức một buổi "Ask Pam Anything" (Hỏi Pam bất kỳ điều gì) hằng tháng. Cô cũng thực hiện các cuộc gọi huấn luyện có trả phí, tuy nhiên, những buổi họp hằng tháng cho phép cô tham gia với mọi người thông qua một kênh không chính thức. Việc này giúp xây dựng niềm tin vào chuyên môn của cô với cộng đồng rộng lớn hơn và thúc đẩy doanh số của các buổi có trả phí. Nhưng không chỉ những doanh nhân tự làm mọi việc có thể thực hiện điều này; mà tất cả các doanh nghiệp lớn và nhỏ có chuyên môn trong lĩnh vực đều làm được.

• Chia sẻ miễn phí những nội dung có trả phí với người dùng trên các kênh khác nhau. Ví dụ, hội nghị TED có giá vé cao (kèm một lời mời để khởi động), nhưng TED cũng đăng tất cả các cuộc thảo luận từ sự kiện này miễn phí trên mạng sau đó. Việc cho phép các cuộc trao đổi được chia sẻ tự do sẽ giúp phát triển nhận thức về thương hiệu, và cuối cùng là thúc đẩy nhu cầu mua vé cho các sự kiện trực tiếp hàng đầu.

• Trở nên hữu ích ở bất cứ nơi nào bạn có thể. Khi không hiểu điều gì đó, bạn chỉ cần hỏi những gì mình có thể làm. Cách đây một năm, tôi đã bắt đầu một thử nghiệm khi tôi thường xuyên lên mạng (Twitter) và hỏi: "Tôi có thể giúp bạn bằng cách nào?" Mỗi lần đăng câu hỏi này lên thì tôi cũng nhận lại được hàng tá câu trả lời. Tuy một số khá ngớ ngẩn hoặc không hợp lý, nhưng tôi cũng học được rất nhiều về khán giả của mình. Đó không phải là một bài tập mang tính học thuật; bất cứ khi nào tiến hành trải nghiệm này, tôi đều cố gắng thực hiện ít nhất một vài việc nhỏ để giúp đỡ ai đó.

Sự trao đổi qua lại rất hữu ích. Bạn càng cho đi nhiều, mối liên kết của bạn với đội quân đồng minh càng mạnh mẽ. Hãy cố gắng giúp đỡ mọi người nhiều hơn, ngay cả khi bạn phải bớt phần việc dành cho tuyển dụng hay bán hàng. Khi đó, đến lúc bạn mời họ mua một sản phẩm, gửi hóa đơn cho họ hoặc tăng giá, mọi người sẽ rất thiện chí đón nhận.

Quay trở lại thời kỳ khi chúng ta đều sử dụng máy tính để bàn, các cộng đồng rõ ràng chỉ diễn ra trong địa phương. Nếu muốn kết nối với ai đó ở một nơi khác trên thế giới, bạn không có nhiều lựa

chọn. Ngày nay, thế giới đã thay đổi. Giờ đây, bạn có thể kết nối với mọi người ở khắp mọi nơi. Bạn có thể xây dựng một cộng đồng dựa trên lợi ích chung. Bạn có thể triển khai cộng đồng này vì lợi ích xã hội, lợi nhuận hoặc kết hợp cả hai. Chìa khóa nằm ở việc tạo ra một thông điệp nhất quán, sự khác biệt thực sự trong cuộc sống của người dân và phục vụ những người đã chọn tham gia đội quân của bạn.

Không có gì quan trọng hơn mối quan hệ của bạn với họ. Như với bài đăng trên blog trị giá 22.000 đô-la hoặc buổi ra mắt sản phẩm trị giá 100.000 đô-la, thành công được xây dựng dựa trên việc tạo dựng niềm tin và giá trị. Nếu bạn khiến đội quân của mình trở thành trọng tâm trong công việc hằng ngày của bạn, bạn chắc chắn sẽ nhận được phần thưởng.

CHRIS GUILLEBEAU là tác giả có những sách bán chạy nhất của tờ The New York Times, như The Happiness of Pursuit (tạm dịch: Hạnh phúc của sự theo đuổi), The $100 Startup (Khởi nghiệp với 100$) và nhiều cuốn sách khác. Ông đã đến thăm mọi quốc gia trên thế giới (tổng cộng 193 quốc gia) từ năm 2002 đến 2013. Ông viết về cuộc sống, công việc và du lịch trên blog Art Non-Conformity (tạm dịch: Nghệ thuật không phù hợp của mình).

→ www.chrisguillebeau.com

"ĐẶT KHÁCH HÀNG LÊN HÀNG ĐẦU. SÁNG TẠO. VÀ KIÊN NHẪN."

— JEFF BEZOS

HÃY HÀNH ĐỘNG (VÀ LẮNG NGHE) NHƯ MỘT CON NGƯỜI

— Sean Blanda

Hãy nghĩ đến tất cả những lần tương tác vô vọng của bạn với dịch vụ khách hàng, trong đó bạn bị coi là cơ hội để kiếm thêm lợi nhuận thay vì một con người thực sự. Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật bảo bạn khởi động lại máy tính khi anh ta đọc tập lệnh, nhân viên hàng không xua tay và nói với bạn: "Tôi không thể làm gì", gã công chức bàn giấy thẳng thừng từ chối, thậm chí không xem xét vấn đề của bạn cho đến khi bạn điền đúng vào tất cả giấy tờ. Có thể bạn chỉ tương tác với các công ty như thế này khi không còn lựa chọn nào khác. Và đó là lý do tại sao họ sẽ không tồn tại được lâu.

Bởi họ quên rằng người đứng trước mặt họ là lý do khiến họ có

việc làm ngay từ đầu, và việc lắng nghe người đó và khiến cuộc sống của họ trở nên dễ dàng hơn nên được đặt làm ưu tiên số 1.

Khách hàng của bạn là người dành hàng giờ làm việc, tách khỏi bạn bè và gia đình, chỉ để kiếm tiền. Họ đã quyết định đưa một phần tiền lương của họ cho bạn – một người hoàn toàn xa lạ mà họ có thể sẽ không bao giờ gặp, bởi điều bạn làm ra thật tuyệt vời, họ cho rằng sự đánh đổi đó là xứng đáng.

Công việc của bạn ư? Đó là truyền dẫn đủ niềm tin và sự tôn trọng ở khách hàng để họ sẵn sàng thực hiện bước nhảy vọt đó. Và sau đó làm lại. Và cứ như vậy. Điều này không hề dễ dàng, và quá nhiều câu chuyện chúng ta nghe cố gắng làm giảm tầm quan trọng của nhiệm vụ dài và khó (nhưng cực kỳ bổ ích) này, thay vào đó là tiếp tục "giai thoại" khởi nghiệp rằng mục đích của kinh doanh đang đi đến hồi kết: gây quỹ, rút tiền và nhâm nhi những ly cocktail Daiquiri trên một bãi biển nào đó.

Nhưng cuối cùng, việc "mồi" cho doanh nghiệp của bạn không chỉ kém hấp dẫn, mà còn là chiến lược kinh doanh tồi tệ. Xây dựng một doanh nghiệp bền vững bắt đầu bằng việc tôn trọng khách hàng của bạn với một giá trị thiêng liêng. Điều đó cũng thường có nghĩa là thực hiện các bước không quá có ý nghĩa trong ngắn hạn – ít nhất là lúc đầu.

TẠO LẬP CHIẾN DỊCH DÀI HẠN

Có lẽ ví dụ tốt nhất về sự tập trung vào khách hàng một cách điên cuồng là Amazon. Đối với khách hàng, Amazon được biết đến với mức giá thấp và chính sách vận chuyển thân thiện. Nhưng với Phố Wall, nó được biết đến là một công ty từ chối việc thực sự có được lợi nhuận đáng kể. Tại sao? Bởi Amazon chấp nhận đầu tư thêm tiền mặt vào việc hạ giá, mở rộng cơ sở hạ tầng và phát triển các dự án dài hạn (như Kindle) để khiến khách hàng hài lòng.

Trong lá thư đầu tiên gửi các cổ đông vào năm 1997, CEO Jeff Bezos đã nói rõ chiến lược của mình: "Chúng tôi sẽ không ngừng tập trung vào khách hàng. Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra các quyết định đầu tư dựa trên những cân nhắc dẫn đầu thị trường dài hạn thay vì lợi nhuận ngắn hạn hoặc phản ứng ngắn hạn của Phố Wall."

Amazon đã chờ đợi bốn năm – tương đương với một thế kỷ nếu xét theo thời gian khởi nghiệp – để vượt ra ngoài việc chỉ bán sách, thay vào đó là triển khai các chiến dịch đổi mới như « Mua

sắm chỉ với 1 cú nhấp chuột" và bổ sung các trung tâm dịch vụ hoàn tất đơn hàng để vận chuyển nhanh hơn. Nói cách khác, nó tập trung vào việc lắng nghe và làm hài lòng khách hàng trước khi tăng trưởng, và phải mất một thời gian dài để thực hiện điều đó. Năm 2013, tờ *Bloomberg Businessweek* đã viết: "Trong thời gian chờ đợi, các nhà đầu tư rất vui khi được ngồi và xem công ty phát triển nhanh hơn phần còn lại trong lĩnh vực thương mại điện tử."

Nhưng rốt cuộc, Amazon chỉ có thể tăng trưởng nhanh chóng đến đáng ngạc nhiên khi tập trung vào việc đạt được đúng trải nghiệm của khách hàng ngay từ đầu.

HÃY LÀM NHỮNG THỨ KHÔNG TẠO RA SỰ TĂNG TRƯỞNG

Ngày nay, Airbnb là một cái tên quen thuộc, chưa kể đến việc họ là một trong những chất xúc tác chính đằng sau sự phát triển của "nền kinh tế chia sẻ". Dù vậy, không phải lúc nào công ty này cũng thành công.

Trở lại năm 2009, công ty đã bị mắc kẹt, không có chút gì tiến triển. Ý tưởng kinh doanh là cho phép mọi người cho thuê phòng ngủ hoặc căn hộ dự phòng hằng đêm. Loại nền tảng này được biết đến như một thị trường hai mặt, đòi hỏi một khối lượng thông tin quan trọng của cả người mua (những người muốn thuê) và người bán (những người muốn cho thuê) để giao dịch thành công. Nhưng khách hàng đã không xuất hiện. Như nhà đồng sáng lập Joe Gebbia mô tả, lưu lượng truy cập trang web của Airbnb "chẳng khác gì ở vùng Trung Tây – nghĩa là mọi thứ đều chẳng thay đổi."

Công ty khởi nghiệp này có trụ sở tại Thung lũng Silicon và thuộc vườn ươm Y Combinator. Nói cách khác, những nhà sáng lập trẻ tuổi đã ở xuất phát điểm với các đặc tính "tăng trưởng nhanh chóng" vốn lan tỏa khắp phạm trù văn hóa kinh doanh hiện đại. Theo Gebbia, bước ngoặt đã diễn ra khi cố vấn Paul Graham cho họ một số lời khuyên khác thường: ông khuyến khích họ "làm những việc không tạo ra sự tăng trưởng".

Logic của Graham là Airbnb phải có được dịch vụ hoàn hảo cho một vài khách hàng đầu tiên trước khi họ có thể nghĩ đến việc phát triển. Để làm điều đó, Gebbia và người đồng sáng lập Brian Chesky đã quyết định trải nghiệm sản phẩm giống như khách hàng của họ. Vì vậy, họ bắt đầu thuê những căn hộ của Airbnb, trong khi tổ chức các cuộc gặp gỡ ở bất cứ thành phố nào họ đang ở. Họ đã biết về những người tiếp nhận sớm và hiểu được nhu cầu của khách hàng.

Họ cũng có được niềm vui khi ở đó. Chesky nói: "Tôi đã ở cùng với một trong những tay guitar không khí[4] hàng đầu ở San Francisco, cũng là người xếp hạng 2 trong giải Skee-Ball[5] tại Mỹ." Họ đã trực tiếp học được những gì sẽ khiến cuộc sống của khách hàng "dễ thở" hơn và đăng ảnh chân dung trên trang web của họ.

"Chúng tôi đã gặp từng người trong cộng đồng của mình và họ cho chúng tôi biết chỗ nào đang có vấn đề. Sau đó, chúng tôi sẽ liên tục chỉnh sửa một cách điên cuồng," Gebbia nói. Kết quả ư? Tính đến năm 2014, dịch vụ này đã hoạt động tại 35.000 thành phố, phục vụ 11 triệu khách và được định giá 10 tỷ đô-la.

LOẠI BỎ ĐIỂM DỄ BỊ TỔN THƯƠNG

Tất nhiên, bạn không cần phải trở thành một công ty công nghệ để áp dụng tư duy "khách hàng đầu tiên". Hãy xem xét Charles Schwab, một doanh nghiệp đã âm thầm đổi mới qua nhiều thập kỷ trong lĩnh vực ngân hàng và đầu tư.

Charles Schwab không có địa chỉ thực tế, thế nên họ sẽ không có tiền sảnh được trang hoàng đẹp đẽ để bạn có thể ghé thăm và mở tài khoản. Thay vào đó, công ty quyết định chi số tiền đó để cung cấp những dịch vụ đáng kinh ngạc. Schwab là công ty môi giới đầu tiên cung cấp báo giá cổ phiếu 24 giờ một ngày qua điện thoại. Nó cung cấp thẻ ATM hoàn trả bất kỳ khoản phí nào, bất kể bạn có 10 đô-la hay 10.000 đô-la trong tài khoản. Khi gọi đến trung tâm dịch vụ khách hàng, bạn sẽ không thấy hệ thống cung cấp thông tin qua tin nhắn tự động. Bạn sẽ được gặp trực tiếp một người thực sự. Khi trả lời, người đại diện ở đầu bên kia cho bạn biết vị trí của họ ("Xin chào, tôi là Mike ở Minneapolis") – không có sự trợ giúp từ bên ngoài với những cái tên được "Anh hóa" một cách vụng về.

Schwab giải quyết các điểm dễ bị tổn thương thực tế của khách hàng. Thay vì đặt lợi nhuận lên trước dịch vụ khách hàng, công ty sẽ đặt dịch vụ khách hàng lên trước lợi nhuận.

Đừng đối xử với khách hàng như những tên miền trong cột "lượt xem trang" hoặc như những nguồn tiền để cho vào văn kiện ngân sách. Họ sẽ cảm nhận được điều đó. Amazon làm cho cuộc sống của khách hàng "dễ thở" hơn và rất nhiều người quay lại với Amazon. Airbnb lắng nghe từng khách hàng và đón nhận những lời nhận xét bằng cả trái tim – nhờ những điều đó mà sự tăng trưởng của các doanh nghiệp này đã tăng vọt. Charles Schwab đã xác định được rằng mọi khách hàng đều ghét các khoản chi (phí

ẩn) và tiến hành loại bỏ chúng.

Nhưng "làm người" là một chính sách không chỉ tốt mà còn rất thú vị. Chẳng ai bắt đầu kinh doanh lại ngồi một mình trong phòng và nhìn chằm chằm vào màn hình máy tính cả ngày. Chúng ta bắt đầu việc kinh doanh để giúp cuộc sống của mọi người xung quanh trở nên tốt hơn hoặc dễ dàng hơn (đồng thời kiếm được chút tiền trong quá trình này).

Không có gì đáng làm hơn việc ra mắt một sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà bạn tin tưởng, sau đó yêu cầu khách hàng giúp bạn cải thiện nó. Tôi chưa từng biết một doanh nhân lâu năm nào cho rằng thành công nghĩa là tránh rắc rối và không nghe ai cả.

Mỗi khi có ai đó truy cập vào trang web hoặc mua sản phẩm của bạn, họ sẽ ra hiệu và cho bạn biết rằng họ quan tâm. Tôi nghĩ rằng bạn đủ thông minh để đáp lại sự ủng hộ của họ. Hãy lắng nghe khách hàng, bất kể việc đó sẽ khiến bạn chậm lại bao lâu.

SEAN BLANDA là một tác giả của 99U, ông thường viết về tương lai của sự nghiệp, đặc biệt là đối với những người trẻ tuổi. Ông cũng là nhà đồng sáng lập Philly Tech Week and Technical.ly – một mạng lưới các trang web tin tức bao gồm những cộng đồng công nghệ ở vùng duyên hải phía Đông nước Mỹ. Sean được biết đến là người thích các cuộc tranh luận thú vị trên Twitter.

Hãy theo dõi ông trên Twitter: @SeanBlanda

"SỰ CHÚ Ý LÀ HÌNH THỨC HÀO PHÓNG HIẾM CÓ VÀ THUẦN KHIẾT NHẤT."

— SIMEONE WEIL

HỎI & ĐÁP TỪNG BƯỚC GIA TĂNG SỰ TIN TƯỞNG

— với Neil Blumenthal

Được thành lập năm 2010, thương hiệu phong cách sống Warby Parker đã thành công rực rỡ ngay từ ngày đầu. Các bài xã luận trên tạp chí Vogue và GQ đã nhắc đến sự ra mắt của Warby Parker và họ đã bán hết 15 kiểu kính mắt hàng đầu của mình chỉ trong vài tuần, đạt danh sách chờ với hơn 20.000 khách hàng. Kể từ đó, họ gây được 100 triệu đô-la tiền vốn; tăng lên hơn 300 nhân viên; ra mắt các cửa hàng ở New York, Los Angeles và Boston, chưa kể là một trong những thương hiệu được nhắc đến nhiều nhất trên mạng xã hội. Chúng tôi đã trò chuyện với nhà đồng sáng lập và

đồng CEO của Neil Blumenthal về phương thức bí mật đằng sau thành công vang dội của Warby Parker và chiến lược của họ trong việc từng bước khiến khách hàng tin tưởng.

Ông nghĩ các thương hiệu sai ở đâu khi họ đang cố gắng xây dựng mối quan hệ xác thực với khách hàng?

Ngày nay, con người có khả năng nhận biết tin giả cực kỳ nhạy bén. Các quảng cáo luôn tràn ngập xung quanh chúng ta, vì vậy chúng ta có thể chú ý đến tính xác thực hoặc giả mạo của một thương hiệu ngay lập tức. Là một thương hiệu, bạn chỉ có thể gây dựng được niềm tin với khách hàng khi bạn minh bạch. Các thương hiệu chưa bao giờ kiểm soát được những gì khách hàng nói về họ, nhưng giờ đây, nhờ có Internet, khách hàng được trao quyền phổ biến trải nghiệm của họ đối với một thương hiệu nhiều hơn bao giờ hết. Các công ty không thể che giấu. Nếu bạn phạm sai lầm, mọi người sẽ thấy được điều đó. Và nếu không chủ động phản hồi khi điều đó xảy ra, bạn sẽ tự chôn mình vào một cái hố sâu hơn.

Cách tốt nhất để trở thành một người "chủ động xử lý" khi có sự cố xảy ra là gì?

Tôi nghĩ rằng đó lại là vấn đề về tính minh bạch. Điều đầu tiên cần làm là thừa nhận sự cố. Giải thích những gì đã xảy ra và xin lỗi chân thành. Khách hàng có thể thấu hiểu với điều kiện bạn cho phép họ hiểu, điều đó có nghĩa là bạn cần có một cuộc thảo luận trung thực với họ và giải thích khi bạn mắc lỗi.

Ví dụ, bạn hãy nghĩ về việc gọi cho bất kỳ nhà cung cấp điện thoại di động nào đó. [cười] Trước đây, họ thường thô lỗ và không giải quyết vấn đề của bạn. Bây giờ, họ lịch sự hơn, nhưng vẫn không giải quyết vấn đề của bạn. Vì vậy, dù họ đã trở nên tốt hơn một chút, nhưng bạn vẫn muốn đập nát điện thoại sau những cuộc trò chuyện đó.

Thế nên, lịch sự, thân thiện và xin lỗi là một phần của quá trình. Nhưng đó chỉ là phần đầu tiên. Sau đó, bạn phải thực sự thay đổi tình hình. Đối với chúng tôi, đó có thể là giảm giá, tặng kính miễn phí, hoặc làm bất cứ điều gì cần thiết để người đó có được một cặp kính trước khi họ đi du lịch. Đó là những yếu tố rất nhỏ làm nên một thương hiệu tuyệt vời. Đó là việc sốt sắng với các chi tiết, giữ "bộ thu sóng" của bạn nhạy cảm với những gì khách hàng muốn và phản hồi theo cách xác thực với thương hiệu của bạn. Điều này nghe có vẻ thiên về trực giác, nhưng thực tế là nhiều thương hiệu

không đối xử với khách hàng theo cách họ muốn.

Ông có nghĩ rằng "tính động" của mạng xã hội nghĩa là có nhiều sự tác động lẫn nhau giữa khách hàng và thương hiệu hơn so với trước đây không? Các thương hiệu vẫn có thể kiểm soát cuộc đối thoại?

Tôi đã nói chuyện với Troy Carter – một nhà đầu tư từng là quản lý của ca sĩ Lady Gaga, gần đây anh ấy đã thực hiện một quan sát thực sự thú vị. Chúng tôi đã thảo luận về Warby Parker, và anh ấy nói: "Đó không phải là thương hiệu của anh; đó là thương hiệu của chúng ta." "Của chúng ta" một cách công khai. Và tôi nghĩ anh ấy nói đúng: "Bạn không kiểm soát thương hiệu của mình nữa. Bạn có thể tác động đến nó và giúp hướng dẫn cuộc đối thoại, nhưng có giới hạn về cách chính xác bạn có thể định nghĩa thương hiệu của mình."

Ý tưởng rằng một thương hiệu sẽ phù hợp với một bản trình bày PowerPoint đẹp mắt với cấu trúc thương hiệu và phân cấp thông điệp chặt chẽ không còn là vấn đề nữa. Thương hiệu của bạn sẽ xuất hiện trong các cuộc đối thoại trên đường phố, Twitter và Instagram. Và điều tốt nhất bạn có thể làm là tác động đến cuộc đối thoại đó bằng cách cho mọi người lý do để nói chuyện tích cực về nó. Trong thời đại này, người quản lý cộng đồng của bạn chính là người quản lý thương hiệu của bạn.

Các giá trị mà ông cố gắng thấm nhuần trong đội ngũ chăm sóc khách hàng của mình là gì?

Điều đầu tiên là sự cần thiết phải đồng cảm và tầm quan trọng của việc thân thiện, siêu thân thiện. Giờ đây, tất nhiên chúng ta có thể dạy họ cách thân thiện; đó là điều mà chúng tôi cố gắng xác định trong quá trình phỏng vấn. Nhưng điều mà chúng tôi có thể dạy họ trong quá trình đào tạo là cách để tự hào về sự thân thiện và xem tình huống khó khăn là một thách thức, nơi bạn cố gắng giải quyết vấn đề để bạn vui vẻ và khách hàng hài lòng. Vì vậy, về cơ bản, đó là niềm tự hào về việc biến trải nghiệm tiêu cực của khách hàng thành tích cực.

Trước đây, ông đã nói về khái niệm dịch vụ khách hàng tuyệt vời này khi từng bước "truyền cảm hứng và sự tin tưởng" cho người dùng. Vậy làm thế nào để phát triển chiến lược với Warby Parker?

Tôi nghĩ rằng đó lại là vấn đề liên quan đến việc thực sự hiểu

khách hàng và cách họ đưa ra quyết định. Với việc mua kính, chúng tôi thấy rằng mọi người quan tâm đầu tiên đến việc nhìn chúng có hợp với họ hay không, thứ hai là đến giá cả, thứ ba là đến chất lượng cùng dịch vụ khách hàng, và thứ tư là đến sứ mệnh xã hội. Khi bạn nhìn vào hệ thống phân cấp của các thông điệp mà chúng tôi đưa ra ở đó, thời trang đứng đầu, sau đó là giá cả, rồi dịch vụ và cuối cùng là sứ mệnh xã hội. Nhiệm vụ này vô cùng mạnh mẽ và thực sự thúc đẩy chúng tôi, nhưng chúng tôi nhận ra đó không phải là thứ thúc đẩy ai đó mua một cặp kính từ chúng tôi.

Vì vậy, tôi nghĩ rằng câu hỏi thực sự là: Làm thế nào để bạn tiếp tục truyền dẫn niềm tin trong suốt quá trình rằng, đây là quyết định và bước đi đúng đắn? Nếu bạn nghĩ về Apple, chiến lược marketing của họ là từng bước truyền cảm hứng và niềm tin. Khi truy cập trang web, bạn nghĩ rằng: "Ồ, đây thực sự là sản phẩm tốt nhất vì các lý do X, Y và Z." Ví dụ, khi có được một chiếc iPhone và lấy nó ra khỏi hộp, bạn sẽ thấy nó không bị kẹt ở đó; không khó để lấy nó ra, và chiếc điện thoại cũng không bị rơi ra ngoài. Nó chỉ trượt vào tay bạn với tốc độ chính xác. Bạn có thể không nghĩ về nó một cách có ý thức, nhưng toàn bộ quá trình đó đang mang lại cho bạn sự tin tưởng rằng đây sẽ là một sản phẩm tốt.

Tại Warby Parker, chúng tôi luôn nghĩ về các bước sẽ thúc đẩy sự tin tưởng ở khách hàng. Việc có một trang web đẹp và trải nghiệm mua sắm tốt chắc chắn là điều đầu tiên. Bạn muốn trang web tải nhanh và dễ sử dụng, nhưng ngoài ra còn nhiều tín hiệu khác nữa.

Đối với chúng tôi, việc vận chuyển và trả hàng miễn phí là điều thứ hai. Chắc chắn, khách hàng sẽ nhận ra việc đó tiết kiệm tiền cho họ, và rằng chúng tôi rất tin tưởng họ sẽ thích sản phẩm của mình. Do đó, nó thực sự mang lại lợi nhuận cho chúng tôi khi chúng tôi cung cấp vận chuyển và trả lại miễn phí vì bạn sẽ không cần phải trả lại kính của mình.

NEIL BLUMENTHAL yêu thích việc giúp mọi người nhìn thấy rõ. Ông là nhà đồng sáng lập và đồng CEO của Warby Parker, thương hiệu cung cấp kính mắt thiết kế với mức giá mang tính cách mạng trong khi chỉ ra đường lối cho doanh nghiệp có nhận thức về xã hội. Với mỗi cặp kính được bán, một cặp kính khác sẽ được gửi cho người có nhu cầu.

→ www.warbyparker.com

“TẤT CẢ MỌI NGƯỜI ĐỀU TRỞ NÊN THÚ VỊ KHI HỌ THÍCH THÚ MỘT THỨ GÌ ĐÓ.”

— AMY POEHLER

MỜI KHÁCH HÀNG THAM GIA VÀO CÂU CHUYỆN CỦA BẠN

— Craig Dalton

Bạn đã bao giờ dành thời gian nói chuyện với bạn bè về một sản phẩm, xem xét, tweet hoặc đăng lên Facebook về nó? Tôi không nói về việc đăng lên Twitter một lời phàn nàn về dịch vụ khách hàng, mà là dành lời khen bất ngờ cho một sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn yêu thích. Hoặc về việc chia sẻ với bạn bè câu chuyện đằng sau một thương hiệu và lý do tại sao bạn quan tâm đến nó? Chắc chắn, giờ đây, việc thể hiện loại tình yêu sản phẩm này với phương tiện truyền thông xã hội khá dễ dàng, nhưng điều gì đã thu hút những màn “phô bày tình cảm” công khai này ngay từ đầu?

Đáp án thật ra rất đơn giản. Đó là thứ đã thúc đẩy con người từ thời xa xưa cho tới tận bây giờ: những câu chuyện. Các doanh nhân và nhà sáng tạo đã phát hiện ra rằng các sản phẩm của họ có giá trị nhiều hơn cả các vật liệu và thiết kế của chúng. Các sản phẩm mà chúng ta yêu thích trở thành một phần trong cuộc sống của chúng ta. Chúng trở thành một phần của những câu chuyện mà chúng ta tự nói với bản thân về cách chúng ta muốn làm việc thông minh hơn, ước mơ lớn hơn và xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn. Chúng gợi lên một mối liên hệ tình cảm, một cộng đồng có tiếng nói, gắn bó và trung thành xuất hiện một cách tự nhiên.

Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết cộng đồng đó có thể làm được những gì: họ có thể truyền bá về công ty của bạn, cung cấp phản hồi sản phẩm gần như ngay lập tức và thậm chí bắt đầu phục vụ các thành viên khác trong cộng đồng. Patagonia đã làm được điều đó. NEST đã làm được điều đó. Công ty của tôi cũng vậy. Và bạn cũng có thể.

CÂU CHUYỆN TUYỆT VỜI TRUYỀN CẢM HỨNG CHO CHÚNG TA

Được nhà leo núi Yvon Chouinard thành lập vào năm 1973, Patagonia đã trở thành một trong những công ty thời trang ngoài trời mang tính biểu tượng nhất trên thế giới bằng cách trở thành một công ty định hướng theo câu chuyện. Trong khi Patagonia có nguồn gốc từ môn leo núi, nhưng đối với hầu hết khách hàng, họ

rất hiếm khi thực hiện hoạt động này. Họ không biết hai nhà leo núi vĩ đại Tommy Caldwell và Lynn Hill là ai, và có lẽ họ sẽ không bao giờ leo lên bất kỳ đỉnh núi nào trong cuộc đời mình.

Nhưng đó không phải là vấn đề. Bởi Patagonia kích hoạt khát vọng của chúng ta – tham vọng của chúng ta là đi đến những nơi xa xôi, vượt ra khỏi vạch ranh giới của mình, thực hiện những chiến công táo bạo mà chúng ta chưa từng nghĩ rằng mình có thể. Từ cái tên của họ cho đến những tấm ảnh ngoài trời hùng vĩ từng xuất hiện trong hoạt động marketing của họ, Patagonia chạm vào giấc mơ phiêu lưu và thành tựu của chúng ta.

Thương hiệu cũng truyền cảm hứng cho chúng ta, không chỉ để làm nhiều hơn mà còn làm tốt hơn. Patagonia là một trong những công ty đầu tiên tặng một phần lợi nhuận cố định cho việc bảo vệ môi trường thông qua sáng kiến "1% cho hành tinh" được đưa ra vào năm 1985. Họ cũng đi tiên phong về một trong những dòng sản phẩm tái chế đầu tiên vào năm 1993, được dệt từ sợi polyester làm từ nhựa tái chế.

Với Patagonia, việc áo khoác của bạn đến từ đâu, những gì bạn tưởng tượng mình có thể làm trong khi mặc nó là một phần tự nhiên trong trải nghiệm sản phẩm. Câu chuyện và sự kết nối cảm xúc được xây dựng ngay từ lúc đó.

Hãy tự hỏi: Làm thế nào bạn chạm được vào khát vọng và ước mơ của khách hàng?

CÂU CHUYỆN TUYỆT VỜI SẼ THAY ĐỔI CÁCH CHÚNG TA TƯ DUY

Bây giờ, hãy xem xét trường hợp Nest, công ty "nhà thông minh" được Google mua lại với giá 3,2 tỷ đô-la vào năm 2014. Trước khi Nest giới thiệu bộ điều chỉnh nhiệt vào năm 2011, lần cuối cùng bạn nghĩ về thiết kế của bộ điều chỉnh nhiệt là bao giờ? Hoặc nó hữu ích như thế nào nếu có thể điều khiển từ xa? Có lẽ là không bao giờ.

Tony Fadell, đồng sáng lập và CEO của Nest, đã mất nhiều năm học hỏi để có vai trò quan trọng trong nhóm thiết kế công nghiệp tại Apple và áp dụng chúng vào danh mục sản phẩm gia dụng. Sự đơn giản và vẻ đẹp của các thiết kế cho bộ điều chỉnh nhiệt của Nest, và sau đó là thiết bị báo khói của nó, đã biến những vật bị lãng quên này thành những thứ thiết yếu trong nhà.

Hơn nữa, họ đã thay đổi hoàn toàn cách chúng ta nghĩ về các sản

phẩm và những gì chúng ta cần. Với bộ điều chỉnh nhiệt, Nest đã kể cho chúng ta câu chuyện về việc trở thành người quản lý tốt hơn cho môi trường làm việc của mình và tiết kiệm tiền bằng cách sở hữu một sản phẩm đáp ứng hệ thống HVAC (hệ thống sưởi ấm, thông gió và điều hòa nhiệt độ). Với Protect, Nest nói với chúng ta rằng "Sự an toàn không nên gây phiền toái" – tại sao chúng ta phải bất lực "vẫy chổi" trước chuông báo cháy, khi công nghệ mới cho phép chúng ta tắt tiếng báo động chỉ bằng một cái vẫy tay? Chúng kết nối chúng ta với ngôi nhà của mình theo cách mà phần còn lại của ngành không bao giờ nghĩ là có thể, và họ đã làm điều đó bằng cách tư duy khác biệt.

Hãy tự hỏi: Sản phẩm của tôi sẽ thay đổi cách mọi người tư duy hay cách họ sống cuộc sống hằng ngày như thế nào?

CÂU CHUYỆN TUYỆT VỜI BẮT ĐẦU NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI

Khi nghĩ về những câu chuyện, chúng ta thường nghĩ về một điều gì đó có sự khởi đầu, đoạn giữa và kết thúc. Nhưng trong thế giới siêu liên kết ngày nay, câu chuyện của bạn không thể kết thúc với một khẩu hiệu. Nếu muốn thực sự thu hút khán giả, bạn phải thực sự gắn kết với họ; điều đó có nghĩa là biến họ thành một phần trong cuộc đối thoại liên tục thay đổi về thương hiệu của bạn.

Tôi biết điều này bởi tôi đã trực tiếp trải nghiệm nó với công ty riêng của mình, DODOcase. Chúng tôi đã thành lập công ty vào năm 2010 với khẩu hiệu "Bảo vệ khỏi sự biến mất", trong cùng ngày Apple lần đầu tiên ra mắt iPad. Chúng tôi tin rằng khi người tiêu dùng tiếp tục đọc sách điện tử và máy tính bảng, nghệ thuật đóng sách truyền thống có nguy cơ biến mất. Vì vậy, chúng tôi đã sử dụng các vật liệu và kỹ thuật đóng sách truyền thống từ những nhà nghề đóng sách ở San Francisco để thiết kế vỏ máy tính bảng.

Vậy tên của chúng tôi có nghĩa là gì? Chúng tôi muốn một thứ dễ nhớ và đầy ý nghĩa. Chúng tôi muốn điều gì đó gợi lên phản ứng của mọi người ngay cả khi họ không biết về những gì chúng tôi đã làm. Chúng tôi lấy tên DODOcase cùng sự tôn kính với loài chim dodo không biết bay. Chúng tôi thấy rằng hầu hết mọi người đều đã nghe nói về dodo dù họ không nhớ tại sao như vậy. Một số ít người nhớ về dodo như là ví dụ được nhắc đến nhiều nhất về một loài động vật đã tuyệt chủng. (Thông tin thêm: Một thủy thủ người Hà Lan bị đắm tàu và trôi dạt đến quần đảo Mauritius đã báo cáo về con chim dodo cuối cùng được biết đến vào năm 1662.) Cái tên thể hiện mong muốn của chúng tôi về việc bảo vệ nghệ

thuật đóng sách khỏi sự biến mất và bảo vệ chiếc iPad mới của bạn.

Vì là một công ty khởi nghiệp tự lực, chúng tôi biết mình sẽ phải truyền tải câu chuyện vào mọi thứ chúng tôi đã và đang làm. Chúng tôi muốn tăng cường sự nhận thức và kết nối thực với các thợ thủ công ở San Francisco, những người làm ra tất cả các sản phẩm của chúng tôi. Và chúng tôi muốn (thậm chí cần) khách hàng của mình nhận thức được thực tế này.

Trong sáu tháng đầu tiên, nếu muốn sở hữu một chiếc vỏ DODOcase, bạn sẽ phải chờ khoảng sáu tuần vì chúng tôi có quy mô tài nguyên sản xuất khá nhỏ so với nhu cầu về sản phẩm của chúng tôi. Và các sản phẩm sản xuất ở San Francisco của chúng tôi có giá khởi điểm khá cao. Trong thế giới "bắt-buộc-phải-giao-hàng-vào-ngày-mai" mà chúng ta đang sống, chúng tôi đã yêu cầu mọi người kiên nhẫn chờ đợi hơn một tháng để sở hữu vỏ cho những chiếc iPad yêu dấu của họ – với chi phí cao hơn một số đối thủ cạnh tranh.

Nhưng phần đơn hàng chưa thực hiện được của chúng tôi hóa ra lại là một lợi ích bất ngờ. Trong khi chúng tôi dành toàn bộ thời gian cho việc đóng sách và chà nhám các khay tre để cố gắng đưa sản phẩm ra thị trường, một điều tuyệt vời đã xảy ra trên các mạng xã hội. Khách hàng đã nói về chúng tôi trong lúc họ chờ đợi. Họ tweet khi họ nhận được hàng. Sau đó, họ sẽ tweet lại cho chúng tôi khi chúng tôi gửi thông tin cập nhật tiến trình cho họ. Rồi họ sẽ đăng hình ảnh khi nhận được sản phẩm. Sự kiên nhẫn này là kết quả của việc chúng tôi cho phép họ tham gia vào hành trình của mình. Chúng tôi thúc đẩy hành động này mỗi ngày. Nó không khó, và hoàn toàn miễn phí. Nếu đối tác kinh doanh của tôi, Patrick, đang vác một thanh tre và trên lưng phủ đầy mùn cưa, tôi sẽ chụp ảnh và đăng nó lên Twitter và Facebook. Tôi sẽ đăng một bức ảnh về đống DODOcase mà chúng tôi đã đóng hộp. Khách hàng càng cảm thấy gần gũi với quy trình của chúng tôi thì họ càng yêu mến chúng tôi. Và trong thời đại kết nối ngày nay, tình yêu sẽ mang đến thành công.

Hãy tự hỏi: Làm thế nào bạn có thể chia sẻ nhiều hơn về quá trình đằng sau sản phẩm của mình với khách hàng? Đó có thể là tốt, tồi hoặc tệ hại – miễn là bạn phải trung thực.

CRAIG DALTON là CEO kiêm đồng sáng lập của DODOcase, thành viên sáng lập của SF Made và là người đứng đầu phong trào sản xuất địa phương trên toàn quốc. Bạn có thể tìm thấy anh trên Twitter @

one1speed.

→ www.dodocase.com

"CHO ĐI, CHO ĐI, CHO ĐI, CHO ĐI, CHO ĐI… VÀ ĐÒI HỎI."

— GARY VAYNERCHUK

TẬP TRUNG VÀO "NHỮNG SỰ ÂN CẦN NHO NHỎ"

— Shane Snow

"Quả thực, thật dễ bỏ lỡ những vấn đề thực sự quan trọng của cuộc đời, ngay cả khi chúng ta đang sống," Arianna Huffington đã viết trong cuốn Thrive (Thành công đâu chỉ tiền quyền[6]). "Và các bài điếu văn thường nói lên những điều mà chúng ta chưa từng được biết. Chúng ta hầu như không bao giờ nghe được những câu như: 'Thành tựu cao quý của cuộc đời ông ấy là được bổ nhiệm làm phó chủ tịch tập đoàn', 'Ông ấy chưa từng chơi bóng chày với con cái vì phải rà soát các con số một lần nữa', hoặc "Dù ngoài đời không có những người bạn thực sự, nhưng cô ấy đã có 600 người bạn trên Facebook, và luôn giải quyết tất các e-mail vào mỗi tối.'"

"Bạn không bao giờ nghe thấy: 'George đã tăng thị phần lên 30%,'" Huffington nói trong một sự kiện gần đây tại Soho House, New York. Cô nói: "Những gì bạn nghe được trong các bài điếu văn là những câu chuyện về sự ân cần nho nhỏ."

Ai cũng biết rằng những chi tiết nhỏ sẽ làm nên một bức tranh tuyệt vời. Sự lựa chọn từ ngữ tinh tế sẽ tách biệt các nhà thơ lớn với những người nghiệp dư. Những nét hoa văn nhỏ sẽ tạo nên kiến trúc bậc nhất. Những cân nhắc nhỏ sẽ tạo nên các sản phẩm đẳng cấp thế giới ("Jobs đã dành nhiều ngày chỉ để thống nhất về cách bo tròn các góc," Walter Isaacson viết về Apple trong cuốn Steve Jobs[7]).

Việc xây dựng một doanh nghiệp tuyệt vời cũng tương tự. Những cân nhắc nhỏ trong các tương tác với khách hàng gói gọn trong việc tập trung vào con người so với lợi nhuận – và nghịch lý là điều này có thể mang lại lợi nhuận rất lớn. Đây là tâm lý mà Giáo sư Wharton, Adam Grant nhắc đến trong nghiên cứu của ông về những người "cho" và "nhận" trong tổ chức. Với một trong những nghiên cứu nổi tiếng hiện nay trong cuốn Give and Take (tạm dịch: Cho và nhận), Grant đã chỉ ra rằng những người thành công

nhất ở nơi làm việc là những người tự cống hiến cho người khác mà không mong đợi sự báo đáp. Nghiên cứu của Jim Stengel, Cựu giám đốc marketing toàn cầu tại Procter & Gamble, cho thấy điều này cũng đúng ở cấp công ty. Các doanh nghiệp "(đã) tập trung vào việc cải thiện cuộc sống của mọi người vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh", ông viết, sau khi dành gần một thập kỷ để nghiên cứu về hiệu suất thị trường của 50.000 thương hiệu.

Trong Thrive (Thành công đâu chỉ tiền quyền[8]), Huffington lập luận rằng quyền lực và tiền bạc đã trở thành thước đo tiêu chuẩn về thành công quá lâu và thay vào đó, chúng ta nên đo lường thành công bằng bốn thước đo mới: hạnh phúc, sự khôn ngoan, sự kỳ diệu và sự cho đi. Nếu lời tán dương là một chỉ dẫn, thì sự cho đi có thể là đáng nhớ nhất trong bốn điều đó.

"Thật dễ để dành cho những người cho đi danh hiệu của người hùng vĩ đại như Mẹ Teresa hay Mahatma Gandhi, nhưng để trở thành một người cho đi thì không cần phải có những hành động hy sinh phi thường", Grant viết trong cuốn Give and Take. "Nó chỉ liên quan đến việc tập trung vào hành động vì lợi ích của người khác."

Gần đây, tôi đã được trải nghiệm triết lý cho đi khi đang mua những hình xăm dán tạm thời. Tôi tìm thấy một trang web có tên Tattly, nơi bán những hình xăm dán lạ mắt và được một nhà thiết kế tên là Tina Roth Eisenberg (thường được gọi là Swissmiss) tạo ra. Tôi đặt hình xăm hai con cáo (đừng hỏi tôi tại sao lại tìm kiếm một thứ như vậy) trong giỏ hàng, và thanh toán.

Vài ngày sau, tôi nhận được một phong bì từ Tattly, không chỉ có hai mà là bốn hình xăm tạm thời: hai con cáo và hai thiết kế khác. Lúc đầu, tôi nghĩ rằng đây là một lỗi đóng gói có lợi cho tôi, nhưng khi nhìn vào nó thì tôi chắc chắn đây là ưu đãi mà Tattly dành cho mọi khách hàng của mình. Khi tôi hỏi Eisenberg về điều đó, cô ấy nói: "Ngay từ đầu, chúng tôi luôn kèm theo một quà tặng từ Tattly trong mọi đơn hàng. Đó là cách đơn giản để khiến khách hàng của chúng tôi hài lòng."

Chi phí gửi hai hình xăm tặng kèm với mỗi đơn hàng là không đáng kể. Bản thân các vật liệu chỉ tiêu tốn của Tattly một vài xu, chi phí vận chuyển vẫn không đổi (trọng lượng của hình xăm dính thì vô cùng nhẹ) và mất rất ít chi phí nhân công. Nhưng gần như việc này sẽ đảm bảo khách hàng quay trở lại. Ngay cả khi bạn không muốn xăm thêm, việc Tattly tặng chúng cho bạn sẽ khiến bạn yêu thích công ty.

Các hình xăm miễn phí không phải là những điều tốt đẹp nhỏ nhoi duy nhất trong các hoạt động kinh doanh của Tattly. Chúng là một dấu hiệu của một triết lý bao quát. Eisenberg nói: "Tôi muốn bán thứ gì đó mà tôi yêu thích cho những người yêu thích nó." "Tôi muốn một nụ cười xuất hiện trên khuôn mặt của khách hàng." Phần dưới cùng trong trang "Về chúng tôi" của công ty ghi: "Hôm nay trông bạn thật tuyệt!" Eisenberg nói: "Hàng giờ, chúng tôi nhận được e-mail hoặc tweet nói rằng câu nói này sẽ khiến ai đó mỉm cười." Phong bì sản phẩm của họ được trang trí bằng nhãn dán và sử dụng tem bưu chính thông thường thay vì tem bưu chính doanh nghiệp in. Trang FAQ trả lời câu hỏi: "Khoảng cách từ chòm sao Bắc Đẩu đến Trái đất là bao xa?" Và gần đây, Eisenberg đã thiết kế lại hóa đơn của Tattly theo cách đẹp hơn cùng một chút hài hước. "Hầu hết mọi người sẽ không muốn thiết kế lại hóa đơn," cô nói, "nhưng tôi thì lại muốn. Đó là một cách khác để giao tiếp với khách hàng."

Đối với một số doanh nhân, những cân nhắc nhỏ này có vẻ như không mang lại nhiều hiệu quả, nhưng đối với các doanh nghiệp như Tattly, họ đầu tư vào khách hàng. Hai năm rưỡi kể từ khi ra mắt, Tattly sở hữu một nhóm 10 người và giao 400 thiết kế đến các cửa hàng trên khắp thế giới như J.Crew, Urban Outfitters và MoMA Design Store. Và các công ty như GE, Twitter và NPR đã mua hàng nghìn hình xăm tùy chỉnh từ Tattly.

Khi nhìn vào các công ty tăng trưởng nhanh khác với những người dùng "háo hức", tôi thấy sự ân cần nho nhỏ ở khắp mọi nơi. Gần đây, Uber đã tạo thiện cảm hơn cho tôi về các dịch vụ xe hơi khi tôi bắt một chiếc xe chạy trong thị trấn ở San Francisco. Người lái xe đã đặt những lọ kẹo lạ mắt trong bảng điều khiển cho hành khách. Đó là một điều nhỏ nhưng bằng cách nào đó, nó khiến tôi cảm thấy mình là khách hàng quan trọng nhất trên thế giới. Tôi cho anh ta 5 sao. Các điều khoản dịch vụ của Tumblr phản ánh văn hóa vui vẻ và tập trung vào người dùng: họ sử dụng tiếng Anh, dùng các từ thông tục và hài hước để giúp việc đọc trở nên dễ chịu. Rất ít người đọc các điều khoản dịch vụ và Tumblr không bị bắt buộc phải làm điều này mà họ làm bởi họ quan tâm đến những điều nhỏ nhặt. Google đã nổi tiếng về việc giữ cho trang chủ của mình một số lượng từ tối thiểu (hiện tại tôi thấy 16 từ, chủ yếu là tiêu đề và chân trang) để tôn trọng thời gian của người dùng và giúp họ không bị phân tâm khỏi điều họ muốn: tìm kiếm. Và cứ theo định kỳ, Google lại mang đến nụ cười cho chúng ta bằng cách thay thế logo của họ bằng các hình vẽ trong những dịp đặc biệt, như kỷ niệm 50 năm ngày ra đời của Dr. Who hoặc ngày sinh nhật của Mary Shelley, tác giả tiểu thuyết *Frankenstein*.

Đây là một sự khởi đầu lớn từ mô hình đã được cộng đồng kinh doanh sử dụng trong thế kỷ qua. Thay vì tập trung vào bản thân, các công ty chu đáo giờ đang đặt ra các câu hỏi mà Eisenberg đã hỏi: "Làm sao tôi có thể khiến nụ cười xuất hiện trên khuôn mặt của khách hàng, thay vì chọc tức họ?"

Nếu tôi có cách của mình, mọi doanh nghiệp sẽ phải chấp nhận bản tuyên ngôn được sơn trên tường văn phòng Manhattan của bạn bè tôi tại NextJump.com. Dòng chữ ghi rằng: "Nhiệm vụ của chúng tôi: Làm tất cả những việc nhỏ nhặt, để những người khác có thể làm những việc họ định làm." Hình xăm miễn phí, trang "Về chúng tôi" và hóa đơn vui nhộn, điều khoản dịch vụ đơn giản và logo tạo nên niềm vui… đó đều là những khoản đầu tư nhỏ, đặc biệt khi so sánh với chi phí thu hút khách hàng thông qua quảng cáo. Nhưng những sự ân cần này mang lại cổ tức lớn và là một số cách mà các công ty mới có thể nhanh chóng đạt được uy tín và thành công về mặt khách hàng trong thời gian ngắn. Như Tiến sĩ Grant nói, càng cho đi thì họ càng thành công. Thật vậy, một nền văn hóa của sự ân cần nho nhỏ không chỉ tốt cho thế giới mà còn tốt cho doanh nghiệp.

SHANE SNOW là Giám đốc sáng tạo của Contently (www.Contently.com) kiêm nhà báo công nghệ có nhiều bài báo được đăng trên tạp chí Wired, Fast Company, New Yorker và nhiều tạp chí khác. Được vinh danh là một trong "những nhà kỹ thuật số độc lập" của tạp chí Details Magazine và 30 nhà đổi mới phương tiện truyền thông dưới 30 tuổi nổi bật nhất (30 under 30 Media Innovators) của tạp chí Forbes, anh còn là tác giả cuốn Smartcuts: How Hackers, Innovators, and Icons Accelerate Success (tạm dịch: Lối tắt khôn ngoan: Cách tin tặc, nhà cải cách và biểu tượng tăng tốc thành công).

→ www.shanesnow.com

BÍ QUYẾT BỎ TÚI

Phục vụ khách hàng của bạn

BIẾN KỸ NĂNG KỂ CHUYỆN THÀNH BẢN CHẤT THỨ HAI

Xây dựng một câu chuyện với thương hiệu của bạn ngay từ ngày đầu. Sau đó, mời khách hàng tham gia vào câu chuyện đó bằng cách sử dụng trang mạng xã hội để chia sẻ suy nghĩ, thách thức và thành công của bạn.

TẠO LẬP CHIẾN DỊCH DÀI HẠN

Tìm hiểu khách hàng và các điểm dễ bị tổn thương của họ ngay từ đầu, ngay cả khi điều đó đòi hỏi bạn phải có chiến thuật linh hoạt. Bạn phải hoàn thiện trải nghiệm của khách hàng trước khi có thể mở rộng quy mô.

MIỄN PHÍ TRẢI NGHIỆM CỦA BẠN

Tạo nên một phần "có qua có lại" trong chiến lược kinh doanh. Cố gắng chia sẻ miễn phí một phần chuyên môn, nội dung hoặc sản phẩm của bạn với cộng đồng.

ĐỐI THOẠI LÀ CON ĐƯỜNG HAI CHIỀU

Đừng cố gắng kiểm soát cuộc đối thoại về thương hiệu của bạn. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc tác động đến cuộc đối thoại của khách hàng theo hướng tích cực.

XÁC NHẬN QUY TRÌNH CỦA BẠN ĐỂ CẢI THIỆN

Hãy xem xét tất cả các dấu hiệu – cả lớn và nhỏ – mà bạn có thể sử dụng để tạo sự tin tưởng cho khách hàng khi bạn xây dựng quy trình dịch vụ của mình.

TẠO NIỀM VUI TỪ CÁC CHI TIẾT

Đừng quên sự thú vị, và thấm nhuần trải nghiệm thương hiệu của bạn với "sự ân cần nho nhỏ". Khách hàng có thể nhận thấy những điều nhỏ nhặt; mọi chi tiết đều có thể tạo nên niềm vui.

Chương 4
Dẫn dắt đội ngũ

Cách tăng năng suất, giữ cho đội ngũ của bạn đi đúng hướng và truyền cảm hứng cho sự tuyệt vời

Trong thời đại mà sự chủ động và đổi mới là điều chúng ta sẽ đặt lên hàng đầu, lãnh đạo lại hoàn toàn trái ngược với những gì nhiều người nghĩ, đó là: nói cho mọi người biết phải làm gì. Công việc của nhà lãnh đạo thực sự là giúp mọi người xung quanh làm việc tốt hơn.

Đó là về việc buông bỏ một viễn cảnh mà bạn biết rõ nhất và thay vào đó, hãy trao cho đội ngũ của bạn tất cả các nguồn lực và thông tin họ cần để chịu trách nhiệm và hành động.

Tất nhiên, nói bao giờ cũng dễ hơn làm. Để tập hợp những người có tư duy của người làm (không phải người quản lý) phục vụ mục đích của mình, chúng tôi khởi động chương này bằng cách xem xét lý do tại sao quản lý đội ngũ lại là một kỹ năng hiếm có và đáng để trau dồi, và tại sao những người sáng tạo lại phù hợp để dẫn đầu trong thời kỳ thay đổi nhanh chóng này.

Sau đó, chúng tôi đào sâu vào các yếu tố cần thiết của sự lãnh đạo tuyệt vời: làm thế nào thúc đẩy sự hợp tác tốt hơn bằng cách nâng cao cam kết của bạn về tính minh bạch, làm thế nào đảm bảo mọi người đều giao tiếp và tiến về phía trước, và làm thế nào khơi dậy quyền sở hữu và niềm tự hào từ các thành viên trong đội ngũ của bạn.

Mỗi doanh nghiệp lớn cần một người đứng ở vị trí dẫn dắt và lèo lái con tàu. Vì vậy, nếu bạn thực sự muốn tạo ra một tác động, đây là thời điểm để bạn quen với việc đi lại trên tàu.

THOÁT KHỎI "HỘI CHỨNG QUẢN LÝ BẤT ĐẮC DĨ"

— Rick Armstrong

Các nhà quản lý đang bị chỉ trích kịch liệt trong những ngày này. Và điều đó không có gì lạ. Từ bộ truyện Dilbert đến bộ phim Office Space, ở đâu cũng thấy xuất hiện hình ảnh một kẻ vô dụng, mưu mô thủ đoạn, vẫn tìm được cách có được chỗ đứng cho mình trong một tổ chức lành mạnh. Anh ta nắm giữ chìa khóa để thăng tiến, khiến người khác khốn khổ và chỉ tìm kiếm thêm quyền lực.

Nhưng tôi tin rằng những ông sếp tóc nhọn bất tài (pointy-haired boss[9]) và ưa soi mói kiểu Bill Lumbergh[10] không phải tự nhiên xuất hiện. Thay vào đó, họ là sản phẩm của các công ty từ chối nghiêm túc thực hiện việc quản lý tốt. Họ chỉ ra một tổ chức quan tâm quá nhiều đến những gì họ đang làm và quá ít đến cách họ thực hiện.

Trong các công ty khởi nghiệp, thái độ này đối với việc quản lý thường thể hiện ở giả định ngầm: "Chúng ta không thể làm tốt điều này, vì vậy chúng ta sẽ không làm điều đó."

Điều này còn được biết đến là việc tập trung vào năng lực cốt lõi, và nó là sức mạnh cần thiết và có giá trị của bất kỳ công ty khởi nghiệp nào. Nhưng, như Ari Weinzweig, đồng sáng lập Zingerman, một trong những nhà tư tưởng kinh doanh yêu thích của tôi, đã nói:

Dù điểm mạnh của bạn là gì, chúng có thể sẽ dẫn thẳng vào điểm yếu của bạn.

Theo định nghĩa, các công ty khởi nghiệp tuyệt vời vượt trội trong việc tập trung, thuê ngoài, giảm tải, trừu tượng hóa các vấn đề. Không có gì ngạc nhiên khi họ chú ý đến thách thức lớn của việc quản lý và suy nghĩ: "Làm sao chúng ta có thể tránh làm điều này?" Nếu làm điều này với các máy chủ của Linux hay với bữa trưa ưa thích của bạn thì rất ổn, nhưng với sự lãnh đạo thì không.

Tại sao? Bởi một thái độ tiêu cực đối với lãnh đạo chính xác là những gì khiến chúng ta trở thành các nhà quản lý tệ. Khi từ chối một cơ hội để lãnh đạo, bạn mở ra một cơ hội để người khác đảm nhận vai trò quản lý, đôi khi là cho chính những người mà bạn muốn tránh.

TẠI SAO CHÚNG TA NÊN CHÚ Ý ĐẾN VIỆC QUẢN LÝ?

Tôi đã tiết lộ về mục đích của quản lý tốt từ nhiều năm trước tại nhà của Chuck Newman. Là một người bạn thân của gia đình, một người dẫn chương trình tuyệt vời, nhà lãnh đạo cộng đồng và tổ chức có thâm niên, Chuck giống như một người chú đối với tôi.

Vào bữa tối Giáng sinh năm 2005, Chuck đã nói những điều đã làm thay đổi cuộc đời tôi. Trong khi chúng tôi trao đổi, anh ấy hỏi mọi thứ về sự nghiệp của tôi tại Google. Công ty đang phát triển nhanh chóng và tuyển dụng rất nhiều người xuất sắc, nhưng xung quanh mình, tôi thấy chủ yếu là sự tranh đấu và nhắm mắt làm ngơ. Không ai quan tâm đến những người thực sự làm việc. Mọi người chỉ quan tâm đến việc phát triển bản thân.

Chuck hỏi tôi có từng muốn làm quản lý không. Tôi vẫy tay tỏ ý từ chối và nói rằng các nhà quản lý là vô dụng, rằng tôi tập trung vào một điều gì đó quan trọng. Tôi nói điều này với một người đàn ông thành công trong việc quản lý đã trả tiền cho món sườn nướng tôi đang ăn và rượu tôi đang uống. Nhưng Chuck phản ứng rất nhẹ nhàng. "Có thật không?" anh ấy nói. "Tôi đã bất ngờ vì điều này." Sau đó, anh đã nói điều làm thay đổi cuộc đời tôi:

Tôi đã luôn nghĩ rằng điều khó nhất và có giá trị nhất trong công việc là khiến một nhóm người thông minh cùng nhau hướng tới một mục tiêu chung.

Nó thổi bừng tâm trí tôi. Ngay khi Chuck nói rằng quản lý là việc khó khăn và rất có giá trị, tôi bắt đầu nghĩ về nó khác đi. Điều này giống như nói với một kiểu lập trình viên nhất định rằng Haskell[11] khó, với một kiểu game thủ nhất định rằng Dwarf Fortress[12] khó, hoặc với một kiểu vận động viên nhất định rằng CrossFit[13] khó. Tôi chỉ không thể để suy nghĩ đó trôi qua.

Tôi bị "bí" ý tưởng trong suốt thời gian làm việc còn lại tại Google, nhưng cơ hội lãnh đạo chủ yếu được trao cho những người thuê ngoài. Vì vậy, tôi bắt đầu tìm kiếm nơi khác. Cuối cùng, tôi có cơ hội tìm thấy nhóm hỗ trợ khách hàng tại Fog Creek Software. Các lý tưởng của công ty được truyền đạt tới tôi. Tôi phải xây dựng một đội ngũ từ đầu. Tôi đã tham gia Fog Creek vì tôi muốn giúp đỡ mọi người (chẳng hạn như khách hàng của chúng tôi). Và khi đội ngũ của tôi tăng lên 30 nhân viên, bao gồm nhân viên bán hàng, tiếp thị và phát triển sản phẩm, tôi vẫn thấy công việc của mình là giúp đỡ mọi người.

LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO ĐẦY TỚ, KHÔNG PHẢI LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO THAM CÔNG TIẾC VIỆC

Điều tôi đã học được qua quá trình này là sự lãnh đạo không phải là về quyền lực, sự kiểm soát hay thứ bậc; mà là về phục vụ. Nếu bạn thực sự muốn khiến mọi người trung thành và trở nên xuất sắc, thì thực tiễn của bạn phải được đặt nền tảng trên ý tưởng về "lãnh đạo đầy tớ". Đó thực sự là cách điều hành một công ty đúng mực nhất.

Clayton Christensen đã nói về những thế mạnh của ý tưởng đó trong cuốn *How Will You Measure Your Life?* (tạm dịch: Bạn sẽ đo lường cuộc sống của mình như thế nào?):

Tôi từng nghĩ rằng nếu quan tâm đến người khác, bạn cần nghiên cứu xã hội học hoặc thứ gì đó tương tự... Tôi kết luận rằng nếu bạn muốn giúp đỡ người khác, hãy trở thành nhà quản lý. Nếu thực hiện tốt, quản lý là một trong những nghề cao quý nhất.

Tôi không phải là nhà quản lý. Tôi đến Sarah Lawrence College để làm tiểu thuyết gia. Tôi đã nắm giữ hầu hết mọi vị trí trong phát triển phần mềm. Tôi có thể viết mã (nhưng có lẽ là không nên). Nhưng tất cả những điều đó, tuy thú vị, lại thiếu thành phần cốt lõi của việc trực tiếp giúp đỡ mọi người. Người cụ thể. Không phải nhân loại, không phải một lớp người bị tước quyền, mà là những cá nhân mà tôi có thể nhìn thấy và hiểu được. Đối với tôi, đó là điều duy nhất mà tôi đã làm một cách chuyên nghiệp, mang lại cho tôi nhiều hơn những gì tôi yêu cầu và trên hết là sự bền vững.

Những người trong ngành của tôi – ngành công nghiệp công nghệ cao – không cần phải nhanh chóng từ bỏ trách nhiệm lãnh đạo. Nhiều loại phân tích đã không phù hợp với nhiệm vụ, do sự khó chịu của chúng đối với các những vấn đề nhập nhằng và chưa rõ ràng. Tôi cũng cảm thấy như vậy khi tôi còn trẻ.

Quản lý - ít nhất là ở giai đoạn ban đầu - không phải là một công việc hấp dẫn đối với những người sẽ đóng vai trò đó. Nhưng sự nhạy bén trong lãnh đạo và một trái tim nhân từ là thứ mà hầu như nơi nào cũng cần, nhất là ở những nơi thiếu tài năng lãnh đạo tử tế, chỉ biết tuân theo sức hút của lãnh đạo và bàn tay của những kẻ thao túng quyền lực.

Những ông chủ tóc nhọn? Bill Lumberghs? Họ là những gì bạn sẽ nhận được nếu không nhìn nhận việc quản lý với thái độ nghiêm túc và sự hoài nghi hợp lý. Họ là những gì bạn sẽ nhận được khi các quản lý của bạn chỉ hám quyền quản lý. Với những con người này, một cấu trúc tổ chức phẳng[14] là nơi để họ kiếm tiền. Một kẻ mắc chứng rối loạn nhân cách hay một kẻ mưu mô nếu gặp được

một tổ chức thiếu người lãnh đạo đầy tớ thì cũng giống như chuột sa chĩnh gạo vậy.

Nếu bạn quan tâm đến những người xung quanh và nhượng lại trách nhiệm trở thành một nhà lãnh đạo, thì bạn đang dần đưa sự đáng ghét mới vào việc quản lý mỗi ngày. Tôi không nói bạn nên xông vào văn phòng ông chủ và yêu cầu được thăng chức lên quản lý. Điều đó không bao giờ hiệu quả.

Nhưng khi những người tốt bắt đầu tìm hiểu về lãnh đạo đầy tớ, một điều tuyệt vời sẽ xảy ra. Những người xung quanh họ bắt đầu thở phào nhẹ nhõm. Cuối cùng, ai đó đã chấp nhận thử thách.

Vậy hãy tìm hiểu về nó. Bắt đầu thoải mái với ý tưởng trở thành một người quản lý. Nó chính xác những gì chúng ta cần. Bạn chính xác là người chúng ta cần.

RICH ARMSTRONG tự hào mang danh hiệu Tổng Giám đốc tại Fog Creek Software, nhà sản xuất các công cụ trực tuyến FogBugz, Kiln và Trello.

Theo dõi anh ấy trên Twitter tại @richarmstrong

"LÃNH ĐẠO KHÔNG PHẢI LÀ MỘT VỊ TRÍ, LÃNH ĐẠO LÀ MỘT LỰA CHỌN."

— SIMON SINEK

ĐỊNH HÌNH LẠI LÃNH ĐẠO TỪ QUAN ĐIỂM CỦA NGƯỜI LÀM

— với John Maeda

Với bằng thạc sĩ về thiết kế, khoa học máy tính và kinh doanh, John Maeda đã có vị trí đáng ghen tị trong cuộc cách mạng khởi nghiệp. Với 13 năm làm trưởng phòng nghiên cứu tại MIT Media Lab, sáu năm làm chủ tịch của Trường Thiết kế Rhode Island, vai trò hiện tại của anh là chuyên gia thiết kế tại một công ty liên doanh nổi tiếng. Chúng tôi đã phỏng vấn Maeda về lý do tại sao một số người sáng tạo không thích ý tưởng của lãnh đạo, và tại sao họ có thể phù hợp với nó hơn họ nghĩ.

Việc chuyển đổi từ người làm sang lãnh đạo là một thách thức lớn đối với nhiều nhà sáng tạo. Anh nghĩ gì về điều đó?

Khi trực tiếp làm mọi thứ, bạn buộc phải gắn với chúng. Bạn trộn, cắt, bọc nó… Bạn làm mọi thứ để xây dựng nó từ đầu đến cuối.

Ngược lại, việc lãnh đạo đòi hỏi phải giao tiếp nhiều. Và khi là một người sáng tạo tạo ra mọi thứ, bạn ngay lập tức xây dựng sự khác biệt giữa người nói và người làm. Những người làm có xu hướng xem thường người nói. Và các nhà lãnh đạo là những người nói. Bạn không tin tưởng họ, nhưng bây giờ, bạn là một trong số họ. [cười] Lúc đầu, bạn nghĩ rằng mình không thể làm bất cứ điều gì với đôi bàn tay của mình nữa. Nhưng bạn có thể. Bạn dần dần tạo ra các mối quan hệ, với cùng sự chú ý chi li đến nghề thủ công mà bạn biết với tư cách là người làm.

Anh có nghĩ rằng một phần trở ngại là khi trở thành nhà lãnh đạo, anh sẽ bị mất quyền sở hữu trực tiếp sản phẩm?

Tôi không nghĩ rằng đó chỉ là quyền sở hữu. Nó liên quan đến tính chính trực và cách bạn điều chỉnh lại ý nghĩa của những vai trò khác nhau đó. Nếu tôi là người làm, và bạn không phải là người làm, tôi sẽ tốt hơn bạn bởi tôi có tính chính trực, và bạn không phải là người làm. Bạn chỉ nói thôi. Vì vậy, đó là về một sự tái điều chỉnh cần thiết trong vai trò "người làm" của bạn. Bạn không còn bị bẩn tay hay lấm lem quần áo. Là một người lãnh đạo, bạn đơn độc và chịu trách nhiệm cho nhu cầu về mọi thứ. Mọi thứ là sản phẩm. Bạn làm nó. Bạn sở hữu nó. Và bạn thành công và thất bại bởi nó.

Khi nói đến việc lãnh đạo một doanh nghiệp, liệu sự tập trung không ngừng vào tính chính trực có mặt trái nào không?

Tôi nghĩ rằng việc theo đuổi tính chính trực là một điều tốt, bởi đó không phải là về lợi nhuận mà là về chất lượng. Các công ty cần một kim chỉ nam rõ ràng để thành công, và sẽ không đủ nếu lấy lợi nhuận làm động lực. Những nhà sáng tạo được thúc đẩy bởi niềm đam mê, bởi tính chính trực và chất lượng. Vì vậy, họ biết cách tập trung vào sản phẩm. Và đó là một thế mạnh rất quan trọng. Đặc biệt là ngay bây giờ. Trước đây, bạn thường mua một sản phẩm chỉ vì nó sở hữu công nghệ tốt. Bạn không quan tâm đến thiết kế. Nhưng điều đó sẽ không còn như vậy nữa.

Tôi biết rất nhiều nhà sáng lập đã chán nản khi họ chuyển sang vai trò quản lý vì họ ít tham gia vào công việc hằng ngày. Anh có cảm giác đó khi trọng tâm công việc của anh đã thay đổi không?

Tôi đoán là tôi không chủ quan hóa kiểu chủ nghĩa lãng mạn đó. Nhưng tôi biết nhiều người như vậy. Họ đã xây dựng một doanh nghiệp nhưng sau đó lại không làm gì nữa, và họ không vui vẻ về

việc đó.

Tôi nghĩ rằng các nhà lãnh đạo sáng tạo luôn thực sự nhận ra họ sống và chết vì đội ngũ của mình. Ví dụ, trong lần đầu tiên ngồi với Jony Ive, Phó Giám đốc thiết kế của Apple, tôi nhớ rằng anh ấy đã tự hào như thế nào về đội ngũ của mình. Đó là tất cả những gì anh ấy nói. Anh ấy đã nói về việc tạo ra đội ngũ của mình cùng niềm tự hào mà bạn chỉ thấy trong các quảng cáo của Apple TV. Luôn có một mẹo để tạo nên một đội ngũ, và các nhà lãnh đạo sáng tạo tự hào về mẹo đó.

Việc nắm bắt sự lãnh đạo có phải chỉ là một câu hỏi về việc điều chỉnh lại cách chúng ta nhìn nhận nó?

Những người sáng tạo rất giỏi truyền cảm hứng cho người khác. Vì vậy, xét về mặt lý thuyết, họ giỏi dẫn dắt, nhưng nhiều khi họ cũng muốn thực hiện. Sau khi tôi nhận chức Hiệu trưởng của Trường Thiết kế Rhode Island vào năm 2008, mọi người luôn đến với tôi và nói rằng: “Ồ, hẳn là anh phải rất buồn khi không được làm nghệ thuật", "Ôi, anh thật tội nghiệp"... Và câu trả lời của tôi luôn là "Giờ đây, tôi đã tạo ra một điều khác biệt.”

Tôi đã tham gia thực hiện Phong trào STEAM, hoạt động biến nghệ thuật và thiết kế thành một phần trọng tâm của giáo dục và đổi mới ở Mỹ. Tôi cũng đang cố gắng khiến tác động của thiết kế và công nghệ trở nên rõ ràng hơn ở Thung lũng Silicon. Vì vậy, tôi vẫn đang tạo ra một điều khác biệt nào đó. Tôi đã tham gia kiến tạo các cộng đồng và học hỏi rất nhiều trong quá trình đó, giống như cách tôi đã học khi làm mọi thứ trên máy tính.

Chỉ có điều là bây giờ mốc thời gian trở nên dài hơn, lâu hơn rất nhiều. Bạn không có được sự hài lòng ngay lập tức như khi bạn là một nhà thiết kế với các mốc thời gian ngắn hơn. Nhưng các nghệ sĩ luôn cần biết cách trì hoãn sự hài lòng. Tôi nhìn vào công việc mình làm bây giờ như một loại hình nghệ thuật mới.

Anh có nghĩ rằng những người sáng tạo có thái độ này đối với khả năng lãnh đạo của mình không, giống như một thứ gì đó “ít hơn một chút”, vì nó không thuộc chương trình giảng dạy mà chúng ta học? Rằng chúng ta không bao giờ được dạy rằng nó quan trọng hay có giá trị?

Tôi nghĩ rằng việc đặt vấn đề lãnh đạo xuống khá dễ dàng, giống như thể nó không phải là vấn đề vậy. Nhưng tôi đã nhận ra một điều là mọi lĩnh vực đều có những người hùng riêng. Nếu nghĩ về

thiết kế, bạn có Paul Rand. Nếu nghĩ về kinh doanh, bạn có Peter Drucker. Nếu nghĩ về công nghệ, bạn có Andy Grove hoặc Steve Jobs. Và nếu nghĩ về lãnh đạo, bạn cũng có những người hùng như John Gardner, tác giả xuất sắc của *On Leadership và Self Renewal* (tạm dịch: Lãnh đạo và tự làm mới bản thân), hay Marshall Ganz, người đã truyền cảm hứng cho tôi rất nhiều. Tôi thường đưa ra danh sách các cuốn sách cho những người muốn hiểu rằng có một lĩnh vực được gọi là "lãnh đạo", và khi họ khám phá ra công việc mà những người này đã làm, họ có thể thấy rằng có một sự sáng tạo, sự thật cùng sự chính trực nhất định đối với lãnh đạo.

Về mặt lý thuyết, có vẻ như nhà lãnh đạo lý tưởng sẽ là một người thực hiện, một người quản lý và một nhà lãnh đạo. Anh có nghĩ rằng ba yếu tố đó cùng tồn tại trong một người với bất kỳ tỷ lệ nào không?

Dù không biết về tỷ lệ, nhưng tôi biết về sự tăng trưởng và cách mọi người phát triển. Với môi trường hiện tại, tôi nghĩ rằng mọi người đang bị buộc phải thay đổi. Vài thập kỷ trước, khi mọi thứ ổn định hơn, tất cả chúng ta chỉ có thể duy trì những vai trò nhỏ bé của mình. Nhưng bây giờ, tốc độ thay đổi quá nhanh, và mọi thứ thật khó hiểu. Vì vậy, chúng ta phải thử các công cụ. Thất bại-phục hồi-và thử lại. Nếu có kỹ năng mà một nhà lãnh đạo cần có, thì đó là một thái độ được nhà lãnh đạo vĩ đại Nelson Mandela đồng tình: "Đừng đánh giá tôi qua những thành công của tôi; hãy đánh giá tôi bằng số lần tôi vấp ngã và đứng dậy." Những người sáng tạo biết rằng thái độ đó rất tốt – và quản lý sự mơ hồ còn tốt hơn bất kỳ điều gì khác. Và khi kết hợp với khả năng điều hành để thực sự hoàn thành công việc, họ sẽ ở một vị trí lãnh đạo tuyệt vời.

JOHN MAEDA là đối tác thiết kế tại Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB), nơi anh làm việc với các doanh nhân và công ty danh mục đầu tư của KPCB để xây dựng thiết kế cho văn hóa công ty. Anh cũng là Chủ tịch Hội đồng Tư vấn Thiết kế của eBay. Bạn có thể theo dõi anh ấy trên Twitter @johnmaeda.

→ www.createelseadership.com

"CÀNG NHIỀU NGƯỜI LÀM, CÀNG CÓ NHIỀU NGƯỜI CÓ THỂ LÀM."

— AMELIA EARHART

TRUYỀN THÔNG CHO TỐC ĐỘ, SỰ RÕ RÀNG VÀ ĐỔI MỚI

— William Allen

Một trong những tác nhân gây tiêu hao nhất đối với tài nguyên của công ty là sự thiếu rõ ràng và thiếu định hướng. Cho dù bạn chạy nhanh đến mức nào, nếu chạy sai hướng, bạn sẽ không bao giờ thắng cuộc. Các nhà lãnh đạo vĩ đại luôn biết rõ điều này. Nếu chiến lược và mục tiêu kinh doanh của bạn không được truyền đạt rõ ràng, cả từ bạn lẫn đội ngũ của bạn – bạn sẽ lãng phí tài nguyên quý giá nhất mà mình có: thời gian.

Nhưng làm thế nào thiết lập một nền văn hóa tuyệt vời có thể hỗ trợ sự giao tiếp? Cho dù chúng ta đang sống trong thời đại mà các kênh truyền thông phát triển mạnh mẽ, câu trả lời dễ dàng là giả định rằng việc này sẽ tự nhiên diễn ra. Nhưng điều ngược lại mới thực sự đúng.

NGHỊCH LÝ CỦA TRUYỀN THÔNG

Các tổ chức ngày nay ít phân cấp hơn bao giờ hết. Những nhiệm vụ mà hầu hết các tri thức đảm nhận ngày càng mang tính tự định hướng – một yếu tố quan trọng trong việc giữ chân nhân viên, nâng cao hiệu suất và niềm vui trong toàn tổ chức. Các nhóm nội bộ được tạo ra, tổ chức lại và giải tán với tốc độ chóng mặt – một điều cần thiết khi xây dựng cho một tương lai chưa ai nhìn thấy.

Tất nhiên, đây là tin tốt. Sự biến mất của hệ thống phân cấp và sự xuất hiện của sự lặp lại nhanh chóng là điều cần thiết để cạnh tranh trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Các ý tưởng – thành phần cơ bản của sự đổi mới – nhanh chóng trở nên phổ biến trong các tổ chức phẳng, gia tăng cơ hội tạo ra một cái gì đó mới hơn, tốt hơn, sáng tạo hơn.

Tuy nhiên, các đội ngũ áp dụng phong cách làm việc mới này phải đối mặt với một số thách thức. Khi thành phần đội ngũ của bạn liên tục thay đổi, bạn sẽ mất đi sự liền mạch và kiến thức tổ chức – những điều rất quan trọng để duy trì chất lượng và tính nhất quán. Khi các cá nhân trong đội ngũ đang phát triển vai trò của họ, việc có nhiều thời gian và nỗ lực hơn giúp họ tăng tốc hoàn thành nhiệm vụ. Nếu không có định hướng rõ ràng mà một số hình thức phân cấp cho phép, các đội ngũ có thể phải vật lộn để phát triển những dự án phù hợp với chiến lược tổng thể.

Nói cách khác: mặc dù chúng ta đang sống trong thời đại mà chúng ta giao tiếp và cộng tác với tính lưu động, chúng ta vẫn

phải làm việc chăm chỉ hơn bao giờ hết với tư cách là nhà lãnh đạo để đảm bảo mọi người đều đồng thuận.

TẠO TÍNH THẶNG DƯ, LIÊN TỤC LẶP LẠI NHỮNG GÌ GIỐNG NHAU

Đừng bao giờ cho rằng đội ngũ của bạn biết kết quả của các quyết định mà bạn đưa ra hằng ngày. Giả sử, thay vì bạn phải chủ động thông báo, hãy đảm bảo họ sẽ dành nhiều thời gian để đoán xem mình nên làm gì tiếp theo. Sau đây là một vài chiến thuật mà bạn có thể sử dụng để đảm bảo mình có thể thường xuyên kết hợp bức tranh tổng thể và lý do đằng sau những quyết định hằng ngày:

• Có một đồng nghiệp tham gia cùng bạn trong tất cả các cuộc họp (lưu ý: không cần phải là cùng một người cho mỗi cuộc họp). Hãy cho phép người đó có quyền thông báo cho các thành viên còn lại trong đội ngũ về các quyết định quan trọng đã được đưa ra và cách chúng ảnh hưởng đến định hướng của doanh nghiệp.

• Lặp lại những gì giống nhau. Bạn có thể dành nhiều ngày để nói chuyện với một số đối tượng khác nhau. Dù việc lặp lại cùng một thông điệp có thể khiến bạn cảm thấy tẻ nhạt, nhưng việc truyền đạt thông điệp của bạn là rất quan trọng. Hãy nhớ rằng: ngay cả khi bạn lặp đi lặp lại thông điệp hàng chục lần mỗi ngày, tốt nhất là mỗi người mà bạn cộng tác đều được nghe điều đó một lần.

• Hướng đến sự cởi mở. Nhiều nhà lãnh đạo bị sốc khi tìm hiểu mức độ hiểu biết của đội ngũ của họ về điều gì đang xảy ra, ngay cả khi các chi tiết không rõ ràng. Tin đồn về một khách hàng lớn mới, việc sa thải, tiền thưởng hoặc bất kỳ quyết định quan trọng nào có thể lan tỏa rộng rãi trước khi bất kỳ chi tiết nào được đưa ra. Hãy minh bạch với các đội ngũ càng sớm càng tốt.

CUNG CẤP CHO ĐỘI NGŨ CÁC CÔNG CỤ ĐỂ TRAO ĐỔI

Ngay cả khi bạn làm tất cả những điều trên, việc giao tiếp với lãnh đạo vẫn có giới hạn. Điều quan trọng không kém là đảm bảo các thành viên trong đội ngũ của bạn tạo thói quen giao tiếp hiệu quả với nhau. Sau đây là một vài ý tưởng:

Tổ chức một hội nghị TED nhưng chỉ dành cho bạn. Tại Behance, chúng tôi thường xuyên tổ chức các buổi "chiếu thử" nội bộ, nơi một nhóm dự án nhỏ sẽ cung cấp cho mọi người bản demo về những gì họ phát triển và giải thích nó liên quan đến nhiệm vụ rộng lớn hơn của doanh nghiệp như thế nào. Kiểu diễn đàn này khuyến khích các nhóm riêng lẻ đóng vai trò lãnh đạo và thể hiện

chuyên môn của họ, đồng thời tạo ra sự hiểu biết sâu sắc hơn về cách thức công việc của họ phù hợp với chiến lược tổng thể ra sao.

Tổ chức các cuộc họp toàn công ty hằng tuần. Việc thường xuyên cập nhật những gì mọi người đang làm (và cách nó tác động đến người khác) là rất quan trọng. Hãy thử tổ chức một cuộc họp toàn công ty hằng tuần, trong đó mỗi nhóm có thể nhanh chóng thông báo cho những người khác về các hoạt động chính sắp tới. Đây có thể và nên là các cuộc họp đứng (tức là không có ai ngồi) kéo dài tối đa 15 phút, với các cuộc thảo luận trực tiếp, sâu sắc hơn, diễn ra ngoại tuyến. Mục tiêu là tìm hiểu những sự phụ thuộc mới và nhanh chóng đạt được sự đồng thuận để bạn có thể tiến nhanh hơn tới mục tiêu của mình.

Giữ hồ sơ công khai về những gì mọi người đang làm. Nhóm kỹ sư tại Behance đã thuyết phục những người còn lại trong chúng tôi sử dụng chương trình trò chuyện nhóm – Slack – và giờ đây chúng tôi không thể tưởng tượng được cuộc sống sẽ ra sao nếu không có nó. Khả năng ghi lại các tương tác công khai giữa toàn bộ thành viên trong nhóm mà không yêu cầu phải ở trong cùng một phòng tại cùng một thời điểm, có thể chia tách để tìm hiểu sâu hơn thông qua việc trò chuyện riêng tư – là cách tốt nhất để mọi người nhận thức được về những gì đang diễn ra.

Hãy tận dụng công nghệ, nhưng đừng ép buộc mọi người làm chuyện đó. Hãy kết hợp những công nghệ phù hợp nhất với bạn, cho dù đó là ứng dụng quản lý dự án, chương trình nhắn tin nhóm hay thậm chí là việc sử dụng rộng rãi giấy ghi việc và bảng trắng. Nhưng hãy cảnh giác khi cố gắng áp đặt công nghệ mà nhóm của bạn sử dụng: việc áp dụng rộng rãi quan trọng hơn bất kỳ bộ tính năng cụ thể nào. Tốt hơn là xây dựng những gì nhóm của bạn hướng đến một cách tự nhiên thay vì ép buộc mọi người đưa ra giải pháp hoàn hảo.

ưu tiên các cuộc trao đổi trực tiếp hơn so với e-mail. Tất cả chúng ta đã trở nên quá phụ thuộc vào việc giao tiếp bằng văn bản, và có lẽ quá phụ thuộc vào khả năng trì hoãn việc đưa ra quyết định quan trọng của việc đó. Một vài phút trao đổi trực tiếp có thể loại bỏ khoảng thời gian chờ đợi đằng đẵng khi trao đổi qua e-mail. Các đồng nghiệp của tôi, Zach và Jackie, đã tạo ra từ "FaceMail" – hành động đi đến bàn làm việc của đồng nghiệp và bắt đầu trao đổi. Đôi khi công nghệ lâu đời nhất vẫn là tốt nhất.

Hãy sử dụng không gian vật lý để khuyến khích các cuộc trao đổi mới. Ban hội thẩm không biết liệu những lợi ích của một văn

phòng không gian mở có xứng đáng với chi phí về mặt năng suất không. Nhưng có một điều chắc chắn là bạn sẽ giao tiếp thường xuyên hơn với những người ở gần bạn. Hãy khai thác thực tế này bằng cách chuyển đổi chỗ ngồi của bạn vài lần một năm. Chuyển vị trí của các nhà thiết kế đến gần hơn với bộ phận marketing. Vị trí bán hàng ngồi cạnh kỹ thuật. Việc sắp xếp này sẽ tạo ra các cuộc trao đổi ý tưởng một cách ngẫu nhiên, mang đến lợi thế cho đội ngũ của bạn.

Khi việc gì đó dừng hoạt động, hãy ngừng làm việc đó. Lý do tồi tệ nhất để tiếp tục làm một việc gì đó là vì bạn đã làm nó trước đây. Khi một hệ thống/quá trình bắt đầu có dấu hiệu "quá sức", hãy hỏi về tính năng của nó và liệu vấn đề đó còn tồn tại không. Nếu vấn đề không còn tồn tại, hãy loại bỏ quá trình. Nếu vấn đề vẫn tồn tại, hãy tái cấu trúc quy trình để khiến nó hoạt động trở lại.

Chúng ta đang thay đổi cách làm việc và sự thay đổi đó mang lại một số lợi ích: công việc có ý nghĩa hơn, sự cộng tác sâu sắc hơn và việc đổi mới nhanh hơn. Nhưng sẽ chẳng có điều gì trong số này trở nên quan trọng nếu bạn và đội ngũ của mình không đồng thuận với nhau. Hãy vượt qua nghịch lý của giao tiếp, và bạn sẽ đi trước những người khác một bước.

WILLIAM ALLEN là Giám đốc cấp cao của Behance. Ông có vai trò như một COO của trước khi công ty này được Adobe mua lại. Ông đã tạo mối quan hệ đối tác chiến lược với các thương hiệu toàn cầu tại TED và từng là đồng sáng lập của công ty tư vấn Industry Digital Media.

→ Theo dõi ông trên Twitter @williamallen

"NHỮNG NGƯỜI DUY NHẤT CÓ THỂ THAY ĐỔI THẾ GIỚI LÀ NHỮNG NGƯỜI MUỐN LÀM ĐIỀU ĐÓ."

— HUGH MACLEOD

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO, KHÔNG PHẢI NHỮNG NGƯỜI THEO SAU

— David Marquet

Khi nghĩ về những hoạt động tuyệt vời của con người, tôi nhận ra rằng có hai đặc điểm phân biệt giữa chúng. Đầu tiên, những hoạt động này luôn phục vụ người khác, không phải cho chính chúng ta. Cho dù đó là một lính cứu hỏa lao vào tòa nhà đang cháy, một người phục vụ che chắn cho thực khách khỏi những viên đạn của

bọn khủng bố, hay một người điều khiển xuống cứu sinh quay trở lại để cứu người khỏi một con tàu bị mắc kẹt... Những hành động tuyệt vời đều dành cho người khác.

Điều thứ hai là không thể ra lệnh cho những hành động tuyệt vời. Bạn không thể yêu cầu mọi người làm những việc giống như khi họ làm để đạt được những điều tuyệt vời. Kết quả là, chúng ta có một quan điểm "cầu may" về những hành vi này. Chúng ta không mong đợi và không tin vào chúng. Nếu ai đó làm điều gì đó tuyệt vời, chúng ta sẽ nhìn họ với sự ngưỡng mộ.

Tôi tin rằng tất cả mọi người đều có tiềm năng thực hiện những hành động vĩ đại. Tôi gọi đó là "siêu anh hùng bên trong con người". Thật không may, sự sợ hãi, đe dọa, giả vờ và lừa dối đã ngăn chặn mong muốn khai thác tiềm năng này của chúng ta. Đây là trường hợp xảy ra ở hầu hết các nơi làm việc ngày nay, nơi 70% nhân viên không gắn kết và chỉ muốn hoàn thành công việc trong ngày mà không phạm phải sai lầm. Tư duy tránh mắc lỗi thay vì đạt được sự tuyệt vời khiến mọi người thiên về sự trì trệ, phản ứng chậm, không gắn kết và không hài lòng.

Nhưng chẳng phải sẽ thật tuyệt vời sao nếu bằng cách nào đó chúng ta khuyến khích những hành động tuyệt vời? Bằng cách không ra lệnh cho họ, nhưng tạo ra một môi trường mà mọi người cảm thấy họ có thể nắm bắt siêu anh hùng bên trong chính mình và đạt được những điều tuyệt vời thì sao?

Tôi nghĩ rằng việc đó khả thi.

THIẾT LẬP MÔI TRƯỜNG TIN CẬY

Hành vi của con người là sự kết hợp giữa cách bản năng của một người tác động đến chúng (hãy gọi đó là tính cách) và cách môi trường thúc đẩy chúng. Xu hướng tự nhiên của chúng ta là đánh giá quá cao tầm quan trọng của tính cách và đánh giá quá thấp tầm quan trọng của môi trường. Trong một môi trường độc hại, mọi người đều có thể thực hiện những hành động tồi tệ. Trong môi trường phù hợp, mọi người đều có khả năng thực hiện những hành động tuyệt vời. Công việc của chúng ta với tư cách là những nhà lãnh đạo là định hình môi trường, bởi lẽ chúng ta không thể sửa đổi tính cách.

Môi trường đó trông như thế nào? Nó bắt đầu với sự tin tưởng cùng cảm giác an toàn và kết nối. Khi nói đến sự tin tưởng, tôi muốn nói đến một thứ gì đó khác với những gì bạn có thể nghĩ. Sự

tin tưởng không có nghĩa là đồng ý rằng bạn, với tư cách là nhà quản lý, luôn đúng hoặc biết rõ nhất, nhưng sự tin tưởng có nghĩa rằng chúng ta tin tưởng lẫn nhau và bạn sẽ đưa ra quyết định tối ưu hóa kết quả cho toàn bộ nhóm. Nói cách khác, nếu bạn nói có một con voi màu hồng đằng sau tôi, tôi tin rằng bạn thấy có một con voi màu hồng đằng sau tôi. Việc có hay không có một con voi hồng đằng sau tôi không phải là vấn đề của niềm tin; đó là một điều kiện của thế giới vật chất.

Vì các hành vi tuyệt vời không thể được yêu cầu hoặc ép buộc, mức độ mà chúng ta yêu cầu mọi người xung quanh và cung cấp cho họ các hướng dẫn rõ ràng có thể ngăn cản bất kỳ cơ hội tuyệt vời nào. Khi đó, mục tiêu cơ bản của lãnh đạo là tạo ra các môi trường được xây dựng dựa trên sự tin tưởng, nơi mọi người thực hành việc chịu trách nhiệm, đưa ra quyết định và thực hiện hành động. Lãnh đạo không phải là một người quản lý đưa ra các quyết định và yêu cầu tuyệt vời, như tôi từng nghĩ.

Đây là câu chuyện đó.

TẠI SAO VIỆC NÓI CHO MỌI NGƯỜI BIẾT PHẢI LÀM GÌ KHÔNG HIỆU QUẢ

"Hãy chuẩn bị mọi thứ để khởi hành," tôi ra lệnh cho chỉ huy phó của USS Santa Fe – một chiếc tàu ngầm chạy bằng năng lượng hạt nhân, với giọng táo bạo và tự tin. "Chuẩn bị mọi thứ để khởi hành, rõ, thưa ngài." Anh ta đã nhận mệnh lệnh và thực hiện, đưa ra các mệnh lệnh tiếp theo và khiến mọi việc diễn ra. Vài giờ sau, tôi ra lệnh cho kỹ sư khởi động lò phản ứng. Sau đó, khi mọi sự chuẩn bị đã được thực hiện và chiếc tàu dắt dừng lại, tôi chỉ đạo sĩ quan của boong tàu (OOD) – người xác định phương hướng, tốc độ và độ sâu của tàu ngầm, để "khởi hành". Con tàu trượt khỏi bến tàu, và chúng tôi đi xuống eo biển Trân Châu Cảng, thẳng hướng về phía Thái Bình Dương. "Tăng hết tốc lực!", và con tàu Santa Fe lặn sâu xuống biển. Thủy thủ đoàn đều rất háo hức làm hài lòng thuyền trưởng mới của họ, và đó chính xác là vấn đề.

Tôi vừa mới chỉ huy chiếc tàu ngầm chạy bằng năng lượng hạt nhân Santa Fe. Đó là vào tháng 1 năm 1999. Điều này không được lên kế hoạch trước. Trong năm qua, tôi đã chuẩn bị để chỉ huy một mô hình tàu ngầm khác, có phần cũ hơn. Vào phút chót, thuyền trưởng đột ngột nghỉ việc và tôi được bổ nhiệm chỉ huy con tàu *Santa Fe*.

Khi nghĩ về việc nắm quyền chỉ huy Santa Fe, tôi muốn trở thành

một nhà lãnh đạo trao quyền cho cấp dưới của mình, nhưng tàu ngầm đã hoạt động không tốt. Mọi người đang làm những gì họ được chỉ định, không hề có sáng kiến và nỗi sợ mắc sai lầm làm tê liệt hầu hết những người ra quyết định. Mọi người đang làm việc trong sự cô lập. Do lo lắng về các vấn đề liên quan đến tinh thần và thể chất, hầu hết các thủy thủ đều rời khỏi hải quân. Việc giữ chân thủy thủ là nguyên nhân sâu xa của việc này. Các sĩ quan đã từ bỏ nhiệm vụ của họ, và thuyền trưởng trước đó nghỉ việc. Dựa trên khóa đào tạo lãnh đạo của mình, tôi tập trung vào việc "truyền cảm hứng và trao quyền" cho cấp dưới, nâng cao tiêu chuẩn trình độ nghiệp vụ và phát huy lợi ích của tinh thần đồng đội. Khi chuẩn bị cho chuyến ra khơi lần đầu tiên, tôi đưa ra mệnh lệnh, chỉ huy theo cách mà mình biết. Thật tuyệt vời! Tôi đã hành động một cách kiên định như hình ảnh của những nhà lãnh đạo tuyệt vời (hoặc tôi nghĩ vậy), tự tin điều khiển tàu ngầm và nói với thủy thủ đoàn tuân thủ mệnh lệnh.

Ngày hôm sau, tất cả đã thay đổi.

Chúng tôi đã thực hiện một bài tập mà trong đó, chúng tôi cố tình tắt lò phản ứng hạt nhân để kiểm tra khả năng tìm và sửa lỗi của từng người. Trong phòng điều khiển, ODD là người có thời gian trên tàu lâu nhất và anh ta đang làm đúng mọi việc. Chúng tôi đã chuyển động cơ đẩy từ động cơ chính sang động cơ dự phòng. Động cơ dự phòng chỉ có thể cung cấp năng lượng cho tàu ở tốc độ thấp và giảm pin xuống. Khi thời gian xử lý sự cố kéo dài trong lúc các kỹ thuật viên hạt nhân đang khoanh vùng lỗi, tôi bắt đầu nghĩ mọi việc diễn ra quá suôn sẻ. Tôi không thể để cho thủy thủ đoàn nghĩ rằng thuyền trưởng mới của họ thật dễ tính!

Vì được chỉ định đến tàu Santa Fe vào phút chót, tôi không phải là chuyên gia kỹ thuật mà tôi sẽ làm nếu tôi đến tàu ngầm mà tôi được chỉ định ban đầu. Kết quả là, tôi đã làm điều mà không một thuyền trưởng tàu ngầm hạt nhân nào được phép làm – tôi đã phạm sai lầm. Tôi đề nghị ODD ra lệnh một điều không khả thi vào lúc đó – tăng tốc cho động cơ dự phòng. Điều đáng ngạc nhiên là anh ta lập tức ra lệnh cho việc đó. May mắn thay, thủy thủ đoàn đã không thực hiện việc đó. Sau đó, anh ấy nói với tôi rằng anh ấy biết việc đó không thể thực hiện được nhưng vẫn ra lệnh vì tôi "bảo anh ấy làm". Tôi nhận ra chúng tôi có một đoàn thủy thủ được đào tạo để tuân thủ và một thuyền trưởng được đào tạo cho sai tàu ngầm. Nếu chúng tôi không khắc phục, đó có thể là một thảm họa.

SỬ DỤNG NGÔN TỪ ĐỂ TRUYỀN ĐẠT QUYỀN SỞ HỮU VÀ

TRÁCH NHIỆM

Các sĩ quan và tôi tập trung tại phòng để thảo luận về cách chúng tôi sống sót trong chuyến đi do tôi chỉ huy, được lên lịch trình cho ba năm tới. Chúng tôi quyết định sẽ lật ngược mô hình lãnh đạo điển hình. Thay vì "nắm quyền kiểm soát, tạo ra những người theo sau", tôi sẽ "trao quyền kiểm soát, tạo ra các nhà lãnh đạo". Từ đó trở đi, tôi đã ngừng đưa ra mệnh lệnh và yêu cầu các sĩ quan nêu ý định của họ với câu "Tôi dự định..." và tôi sẽ đáp lại bằng câu "Rất tốt." Đây là sự khởi đầu từ thực tiễn "yêu cầu sự cho phép" đối với những sự kiện và hoạt động của các sĩ quan và thuyền trưởng. Ngoài việc tạo ra quyền sở hữu trong tâm trí của sĩ quan, tất cả họ phải tư duy như thuyền trưởng. Việc nói: "Tôi dự định..." sẽ tạo ra một dòng chảy của niềm đam mê và sáng kiến. Nó không chỉ dẫn đến việc cải thiện hiệu suất ngay lập tức, mà còn chứng tỏ sức mạnh trong thời gian dài. 10 trong số các sĩ quan của tàu Santa Fe sau đó đã được chọn để chỉ huy tàu ngầm.

Tôi đã học được rằng nếu bạn muốn mọi người tư duy, việc nói cho họ biết phải làm gì không phải là cách tốt nhất – trên thực tế, đó lại là cách tệ nhất.

Chúng ta đã thấy hàng tá ví dụ mà trong đó, cách chúng ta thực hiện đã gửi tín hiệu rằng mọi người phải làm theo những gì họ được yêu cầu, và do đó, họ không bị ràng buộc với trách nhiệm. Điều này chỉ ra rằng nếu sự lãnh đạo của bạn dựa trên niềm tin rằng chỉ có hai kiểu người trên thế giới – các nhà lãnh đạo và những người theo sau – sự trao quyền chỉ là một "miếng dán" che phủ thực tế rằng bạn đã biến người của mình thành người theo sau. Một khi được đối xử như những người theo sau, mọi người sẽ hành động như những người theo sau thực thụ. Điều này sẽ làm mất dần niềm đam mê và sáng tạo của họ.

Trong quân đội, chúng tôi thích các chỉ thị. Trong một chỉ thị, lãnh đạo sẽ nói với mọi người về những điều sắp xảy ra và kỳ vọng gì ở họ. Chúng tôi nghĩ rằng điều này rất hữu ích, nhưng chỉ theo cách từ trên xuống. Chỉ thị là một việc chủ động đối với người đưa ra, nhưng bị động đối với những người khác. Các thành viên khác "được nhận chỉ thị". Nói cách khác: hãy thể hiện ra, chúng tôi sẽ cho bạn biết phải làm gì. Nhận ra hạn chế này, chúng tôi đã loại bỏ tất cả các chỉ thị trên tàu Santa Fe và thay thế chúng bằng các chứng nhận – nơi các sĩ quan và thủy thủ cấp thấp báo cáo hành động dự đoán của họ với một sĩ quan cấp cao. Người sĩ quan cấp cao đó cân nhắc sự sâu xa của các phản hồi và quyết định xem thủy thủ đoàn có nên hành động không. Do đó, một sự chứng

nhận sẽ khác với một chỉ thị theo hai cách chính: thứ nhất, nó mang tính chủ động cho toàn đội, chứ không phải bị động; thứ hai, đó là một điểm quyết định.

Tàu *Santa Fe* đã thể hiện xuất sắc trong giai đoạn tôi làm thuyền trưởng. Sự giải phóng sức mạnh trí tuệ, phân bổ việc ra quyết định và niềm đam mê của thủy thủ đoàn là rất mạnh mẽ. Trong vòng một năm, chúng tôi đã đi từ tệ nhất đến tốt nhất trong hầu hết các thước đo đánh giá hoạt động. Mặc dù theo quan điểm của tôi, mọi người đã làm việc chăm chỉ hơn và suy nghĩ nhiều hơn trước đây. Chỉ 10 năm sau, chúng tôi có thể đánh giá thành công thực sự của công việc đó – với sự tiếp tục hoạt động xuất sắc của tàu Santa Fe và tỷ lệ thăng tiến cao đến đáng kinh ngạc của các sĩ quan và thủy thủ đoàn. Đây là tài sản kế thừa của việc trao quyền kiểm soát và tạo ra các nhà lãnh đạo.

Tôi đoán rằng cũng giống như tôi, bạn sẽ cảm thấy khó chịu khi trao quyền kiểm soát cho người khác. Điều này là bình thường. Tôi thường xuyên thất bại trong việc sống theo hình ảnh mà tôi đã tạo ra cho chính mình với tư cách là một nhà lãnh đạo. Tôi rất khó chịu và hờn dỗi với bản thân, nhưng đây không phải là hành vi hữu ích. Khi đã vượt qua được điều đó, tôi đã liên tục cố gắng. Khi đối mặt với những thách thức này, bạn sẽ tìm thấy điểm yếu của riêng mình, bạn sẽ đấu tranh và vượt qua. Và thành tựu lớn nhất của bạn sẽ giúp những người xung quanh nắm bắt được siêu anh hùng bên trong họ.

DAVID MARQUET là cựu chỉ huy tàu ngầm chạy bằng năng lượng hạt nhân USS Santa Fe và là tác giả của Turn the Ship Around! (tạm dịch: Quay đầu tàu lại!)

→ *www.davidmarquet.com*

BÍ QUYẾT BỎ TÚI

— Dẫn dắt đội ngũ của bạn

• DỪNG PHÀN NÀN Và BẮT ĐẦU SỬA CHỮA

Hãy tập trung vào sự quản lý (và đặt cho nó một cái tên tốt hơn!). Áp dụng phương pháp tiếp cận "lãnh đạo đầy tớ" và hỏi cách bạn có thể giúp những người xung quanh trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình.

Giữ tư duy "người làm"

Hãy mang sự chú ý đến chi tiết mà bạn có với tư cách là người làm cho những thách thức của lãnh đạo – để xây dựng các mối quan hệ, tập hợp một đội ngũ và định hướng sản phẩm.

• BỎ LẠI LÒNG TỰ KIÊU KHI THAM GIA MỘT NHÓM

Thay vì "nắm quyền kiểm soát", hãy "trao quyền kiểm soát" cho các thành viên trong đội ngũ của bạn. Cung cấp cho mọi người quyền sở hữu và trách nhiệm khơi dậy niềm đam mê và sáng kiến.

• CHIA SẺ TẤT CẢ THÔNG TIN, MỌI LÚC

Đừng ngại chia sẻ thông tin rộng rãi và liên tục lặp lại những điều giống nhau. Việc lặp lại thông tin nhiều lần rất hữu ích để giữ cho nhóm của bạn đi đúng hướng.

• LIÊN TỤC TÁI CẤU TRÚC

Cứ sau một khoảng thời gian đều đặn, hãy xem xét lại cách làm việc trong đội ngũ của bạn, đặc biệt là khi doanh nghiệp của bạn đang phát triển nhanh chóng. Nếu một quy trình không còn hiệu quả nữa, hãy loại bỏ nó và tái cấu trúc ngay lập tức.

• KHÔNG BỊ RÀNG BUỘC

Thử nghiệm với tính minh bạch – chia sẻ ghi chú cuộc họp, công khai chi tiết về nhà đầu tư hay thậm chí là lương nhân viên. Lúc đầu việc này khá khó chịu, nhưng lợi ích mà nó mang lại có thể rất lớn.

LỜI KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Một thông điệp về việc thực hiện bước nhảy vọt

BẠN ĐÃ SẴN SÀNG CHƯA?

Một người bạn của tôi đã nhờ cháu gái mang hộ một bình nước ra bàn. "Ồ, không, dì," cô bé ba tuổi than thở. "Cháu chưa đủ tuổi để làm điều đó ạ."

"Khi nào cháu sẽ sẵn sàng?" Bạn tôi hỏi.

Cô bé ngập ngừng một lúc rồi nói: "Cháu sẽ đủ tuổi trong khoảng 30 phút nữa ạ."

Bạn sẽ bao nhiêu tuổi trước khi bạn sẵn sàng?

Chúng ta không bao giờ sẵn sàng. Với những công việc và đổi mới quan trọng – tất cả chúng luôn cần thêm một chút thời gian, bởi thị trường chưa sẵn sàng cho bước nhảy vọt mà chúng ta cần thực hiện. Thị trường chưa sẵn sàng, vậy nên chúng ta cũng vậy.

Người đầu tiên sử dụng Instagram, chính xác thì anh ta đã làm gì với nó? Tất nhiên, ứng dụng này đã được ra mắt sớm, bởi nó sẽ không có ích gì trừ khi có người khác gửi ảnh tới cho bạn. Và chiếc xe đã được bán trên thị trường trước khi chúng ta có đường để lái xe và trạm bơm xăng.

Alexander Graham Bell đã cho ra mắt điện thoại từ lâu trước khi mọi người biết cách sử dụng nó hoặc nhận ra họ muốn có một chiếc điện thoại. Kế hoạch ban đầu của anh là để mọi người trả lời bằng cách nói: "Ahoy", vì giới thượng lưu không chấp nhận bắt đầu một cuộc trao đổi mà không có lời giới thiệu trước. May mắn thay, người bạn của ông, Thomas Edison đã đặt ra thuật ngữ "Xin chào" được sử dụng phổ biến ngày nay.

Chúng tôi nói với mọi người rằng tuyến đường đến Carnegie Hall được lát bằng những viên gạch mang tên thực hành, thực hành, thực hành. Nhưng thực hành là một từ khác để chuẩn bị.

Tôi không nói về việc chuẩn bị. Chuẩn bị không giống như sẵn sàng. Sẵn sàng là một lựa chọn cảm xúc, quyết định đưa một thứ gì đó vào thế giới và nói: "Đây, tôi đã làm điều này." Đó là sự lựa chọn cảm xúc của việc thể hiện bản thân và luân chuyển công việc. Có một nghịch lý hiển nhiên: ý tưởng càng quan trọng, chúng ta càng ít sẵn sàng thực hiện.

Và do đó, chúng ta băn khoăn rằng thế giới, hoặc thị trường của chúng ta, chưa sẵn sàng cho bước nhảy vọt. Thế giới chưa sẵn sàng cho các cặp vợ chồng đa sắc tộc, hoặc hôn nhân đồng tính, hoặc một CEO là phụ nữ – chúng ta nói. Thị trường chưa sẵn sàng cho một chiếc điện thoại thông minh hoặc sách điện tử trị giá 400 đô-la hay một thương hiệu quốc gia về kem thuần chay – chúng ta nói.

Việc này còn quá sớm – chúng ta nói.

Ở mọi nơi mà chúng ta rẽ, những cánh cửa dường như bị đóng lại và không mở được. Thị trường hiện đang bị sự nổi tiếng chi phối. Một vài tuần trước, 8/10 cuốn sách trong danh sách bán chạy nhất của The New York Times liên quan đến các nhân vật truyền hình hoặc đã được chuyển thể thành phim. Chúng ta đã tạo ra

một nền văn hóa mà cách tốt nhất để có tiếng nói là trở nên nổi tiếng, điều đó tất nhiên có nghĩa là bạn – một người chưa nổi tiếng, chưa sẵn sàng để có tiếng nói. Đó không phải lượt của bạn, bạn chưa sẵn sàng.

Câu cửa miệng: Mọi ý tưởng quan trọng sẽ sớm xuất hiện trên thị trường. Trong khi bạn đang bận rộn luyện tập và chuẩn bị, bạn cũng đang trốn tránh thị trường, giữ bí mật về ý tưởng đáng giá và có thể thay đổi thế giới của bạn.

Nếu bạn đợi cho đến khi mình sẵn sàng, lúc đó gần như là đã quá muộn.

SETH GODIN là tác giả của 17 cuốn sách được dịch ra hơn 35 ngôn ngữ. Tất cả đều là những cuốn sách bán chạy. Ông viết về cuộc cách mạng hậu công nghiệp, cách truyền bá ý tưởng, marketing, từ bỏ, lãnh đạo và hơn hết là thay đổi mọi thứ.

→ *www.sethgodin.com*

TÔI CÓ DÁM LÀM RỐI PHIỀN VŨ TRỤ?

— T. S. Eliot

Lời cảm ơn

Tôi xin chân thành cảm ơn những người đã có đóng góp tuyệt vời: William Allen, Rich Armstrong, Scott Belsky, Warren Berger, Sean Blanda, Neil Blumenthal, Craig Dalton, Jane ni Dhulchaointigh, Aaron Dignan, Andy Dunn, Joel Gascoigne, Seth Godin, Chris Guillebeau, Emily Heyward, John Maeda, David Marquet, Tim O'Reilly, Shane Snow, Sebastian Thrun, Keith Yamashita và Julie Zhuo. Cuốn sách này sẽ không thể xuất bản nếu không có hiểu biết và chuyên môn của các bạn. Cảm ơn các bạn rất nhiều vì đã dành thời gian, năng lực, sự kiên nhẫn và sự hào phóng. Thật là một vinh dự khi được làm việc với tất cả các bạn.

Tính thẩm mỹ của cuốn sách có được là nhờ người đồng sáng lập Behance và Giám đốc thiết kế Matias Corea, một trong những cộng tác viên sáng tạo yêu thích của tôi, và Raewyn Brandon, nhà thiết kế trẻ tài năng nhất mà tôi biết. Nhờ họ mà cuốn sách này đã được thiết kế bìa rất đẹp và sắp xếp bố cục nội dung rõ ràng. Tôi đánh giá cao các bạn vì đã làm cho thế giới của tôi, và cuốn sách này, trở nên đẹp đẽ.

Sean Blanda, biên tập viên quản lý của 99U đã trở thành người thử nghiệm ý tưởng vô giá trong suốt quá trình tôi viết cuốn sách này. Tôi không thể làm được điều đó mà không có anh ấy. Ngoài việc là một đồng minh và là một nhà văn tuyệt vời, Sean đã đưa ra một vài ý tưởng hay khi tôi cần. Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến biên tập viên trợ lý Sasha VanHoven vì đã giúp tôi lên kế hoạch PR cho cuốn sách, và sau đó thực hiện kế hoạch đó trên tất cả các kênh 99U của chúng tôi.

Biên tập viên Katie Salisbury của Amazon là một người hỗ trợ tuyệt vời (và kiên nhẫn) trong suốt quá trình này. Xin chân thành cảm ơn cô vì đã chỉnh sửa khéo léo để văn phong của cuốn sách trở nên mượt mà, và đã đặt ra những câu hỏi tuyệt vời để thúc đẩy

tôi làm cho cuốn sách này trở nên tốt hơn. Xin chân thành cảm ơn Anna Riego và Courtney Dodson vì đã điều hành một lịch trình sản xuất chặt chẽ, cũng như toàn bộ đội ngũ Amazon đã nhiệt tình hỗ trợ và quảng bá cuốn sách này và toàn bộ bộ sách của 99U.

Cuối cùng, tôi phải dành nhiều sự cảm ơn tới Scott Belsky vì những phản hồi và đóng góp của anh cho bộ sách này, và quan trọng nhất là vì anh đã cho phép tôi tự do điều hành một dự án tuyệt vời (và thú vị) như vậy. Tôi đã có cơ hội lãnh đạo 99U và xây dựng bộ sách này, như một phần trong sứ mệnh của Behance để trao quyền cho thế giới sáng tạo đã – và sẽ – tiếp tục là một cơ hội tuyệt vời mà tôi vô cùng biết ơn.

— JOCELYN K. GLEI,

Tổng biên tập 99U

Về 99U

99U là nỗ lực của Behance nhằm cung cấp "phần chương trình còn thiếu sót" mà bạn không được học ở trường, nêu bật các thực tiễn tốt nhất để thực hiện ý tưởng. Chúng tôi thực hiện điều này thông qua các cuộc phỏng vấn, bài viết và video trên trang web giành giải thưởng Webby tại 99u.com, Hội nghị 99U hằng năm diễn ra tại New York, các cuốn sách bán chạy nhất của chúng tôi: Making Ideas Happen (Biến ý tưởng thành hiện thực) và loạt sách 99U bao gồm Manage Your Day-to-Day (Đừng để nước đến chân mới nhảy[15]), Maximize Your Potential (Tối đa hóa năng lực bản thân[16]) và cuốn sách này.

→ www.99u.com

Về biên tập viên

Với tư cách là Tổng biên tập và Giám đốc, Jocelyn K. Glei lãnh đạo 99U với sứ mệnh cung cấp "phần chương trình còn thiếu sót" trong việc biến ý tưởng thành hiện thực. Cô quản lý trang web 99u.com, đã giành được hai giải thưởng Webby cho Blog văn hóa hay nhất, đồng thời dẫn dắt và thực hiện Hội nghị 99U nổi tiếng – nơi diễn ra các cuộc trao đổi từ các nhà sáng tạo có tầm nhìn bao gồm Jack Dorsey, Beth Comstock, Brené Brown, Jonathan Adler, Stefan Sagmeister, Jad Abumrad và nhiều người nữa. Cô cũng là biên tập viên của loạt sách 99U, bao gồm *Manage Your Day-to-Day* (Đừng để nước đến chân mới nhảy), *Maximize Your Potential* (Tối đa hóa năng lực bản thân) và cuốn sách này.

Trước khi gia nhập Behance và 99U, Jocelyn là chủ bút tại công ty truyền thông trực tuyến Flavorpill, dẫn dắt sự phát triển các sản phẩm mới. Cô cũng đã tham khảo ý kiến của hàng chục thương hiệu và đại lý, từ Herman Miller đến PSFK đến Huge, Inc., về chiến lược nội dung và ra mắt web. Cô đam mê tạo ra các sản phẩm biên tập mà mọi người yêu thích.

→ www.jkglei.com

Chú thích

1. Behance là mạng xã hội trực tuyến trực thuộc công ty Adobe, trưng bày các sản phẩm hình ảnh, đồ họa kỹ thuật cũng như cho phép lập tài khoản kết nối người dùng. (BTV)

2. Giải thưởng Webby được xem là giải thưởng danh giá nhất dành cho các trang web thông thường, quảng cáo tương tác và video trực tuyến trên toàn thế giới. Hơn 500 thành viên là những người đến từ các viện hàn lâm, nổi tiếng trong các lĩnh vực tham gia làm giám khảo cho giải thưởng này hằng năm. (BTV)

3. Một quy tắc thành lập nhóm với số lượng người không quá số lượng mà hai chiếc bánh pizza có thể đáp ứng nhu cầu ăn. (BTV)

4. Nguyên văn: Air guitarist, chỉ những người chơi đàn mà không có đàn, nhưng đôi tay vẫn gảy trên chiếc guitar tưởng tượng và cơ thể lắc lư theo nhạc. (BTV)

5. Trò chơi mà người chơi sẽ phải lăn những quả bóng nhỏ vào các ô mục tiêu được định sẵn có các mốc điểm số tương ứng. (BTV)

6. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2019. (BTV)

7. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)

8. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2019. (BTV)

9. Ông chủ của Dilbert trong bộ truyện Dilbert. (BTV)

10. Một nhân vật hư cấu trong bộ phim Office Space. (BTV)

11. Một loại ngôn ngữ lập trình. (BTV)

12. Trò chơi xây dựng pháo đài 2D. (BTV)

13. Một phương pháp luyện tập thể dục. (BTV)

14. Mô hình tổ chức phẳng (còn gọi là tổ chức theo chiều ngang) là kiểu cơ cấu tổ chức có rất ít hoặc không có sự can thiệp của các cấp quản lý. (BTV)

15. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014. (BTV)

16. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014. (BTV)